

GISELE BEVERVANÇO NEUMANN

FLORENÇA VEÍCULOS : UMA GESTÃO DE MUDANÇA

Estudo de caso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de pós graduação em Marketing Empresarial, do curso de Marketing Empresarial, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador : Prof. Romeo Tesler

**CURITIBA
2005**

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	Fontes de mudança e desafios para o marketing	14
Figura 02 -	Cultura de conquista X Cultura de relacionamento	27
Figura 03 -	Perspectiva do vendedor X comprador.....	28
Figura 04 -	Classificação dos produtos	31
Figura 05 -	Bens Físicos X Serviços	38
Figura 06 -	Indicadores de qualidade	44
Figura 07 -	Veículos novos vendidos em prospecção	71
Figura 08 -	Veículos novos vendidos em venda direta	72
Figura 09 -	Comparação entre procura e reversão de vendas	73
Figura 10 -	Perda imediata de vendas por concessionária.....	74
Figura 11 -	Volume de veículos novos vendidos em 2002/2004	74
Figura 12 -	Faturamento de veículos novos.....	75
Figura 13 -	Faturamento de peças	76

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
ESTUDO DE CASO.....	02
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	03
1.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	03
1.2 COMPOSTO DE MARKETING.....	08
1.3 TAREFAS DO MARKETING	09
1.4 TIPOS DE MARKETING.....	10
1.5 FONTES DE MUDANÇAS.....	10
1.6 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MARKETING.....	15
1.7 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NA VENDA E NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA FIDELIZAR CLIENTES.....	16
1.7.1 CRM.....	16
1.7.2 MARKETING COM BANCO DE DADOS (DATABASE MARKETING).....	20
1.7.3 SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR.....	21
1.7.4 TELEMARKETING.....	22
1.7.5 RETENÇÃO OU CONQUISTA.....	23
2. ASPECTOS DA INTERRELAÇÃO ENTRE PRODUTO X SERVIÇO.....	29
2.1 ABORDAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS.....	32

3. DEFININDO QUALIDADE EM SERVIÇOS	33
3.1 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	35
3.2 SERVIÇOS x BENS FÍSICOS	37
3.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS: A PERCEPÇÃO DO CLIENTE	39
3.4 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE.....	40
3.5 AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE	40
3.6 OS CRITÉRIOS DA BOA QUALIDADE PERCEBIDA.....	42
3.7 PADRÕES DE DESEMPENHO	44
3.8 O TRIÂNGULO DO SERVIÇO.....	46
3.9 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	48
4. A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO PÓS-VENDA.....	50
5. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	53
5.1 PONTOS CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMUNICAÇÕES EFICAZES.....	54
5.2 OS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO.....	55
5.3 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	56
5.4 A MENSAGEM	57
5.5 FONTE.....	59
5.6 AUDIÊNCIA.....	60
5.7 ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO.....	61
6. ESTUDO DE CASO DA CONCESSIONÁRIA FLORENÇA VEÍCULOS.....	62
6.1 A EMPRESA.....	62

6.2 PÓS VENDAS	75
7. ANÁLISE DE CASO COMPARATIVA	77
8.CONCLUSÃO.....	79
9. BIBLIOGRAFIA	80

INTRODUÇÃO

No Brasil a abertura do mercado, a estabilização da moeda e o acirramento da competitividade vêm propiciando o aumento da diversidade de bens e serviços, assim como a ampliação do poder de escolha dos clientes/cidadãos tornando-os cada vez mais exigente. Estes fatos, incontestavelmente, vêm reformulando o conceito de estratégia empresarial das organizações. Na guerra pela conquista e expansão de mercado do setor automobilístico a preocupação com a qualidade dos produtos desce até ao atendimento aos clientes, responsabilidade principalmente dos concessionários autorizados. É nesse contexto que o papel estratégico dos concessionários, no processo de fidelização do cliente, vêm obrigando as montadoras a repensar seus relacionamentos com a sua rede autorizada. Por esses motivos, o presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as competências funcionais dos profissionais de vendas e pós-vendas do concessionário de automóveis Florença Veículos, necessárias para atrair, conquistar e manter clientes e os programas de formação e desenvolvimento, dessas competências.

ESTUDO DE CASO

CONCESSIONÁRIA FIAT FLORENÇA

TEMA

Estudo de caso sobre a visão estratégica da empresa Florença diante da entrada da nova concessionária Fiat (Super) na cidade de Curitiba.

DELIMITAÇÃO DO TEMA

Identificar como a qualidade na prestação de serviços nos departamentos de vendas e pós-vendas podem fidelizar clientes e ser a chave para a maximizar o resultado de uma empresa.

JUSTIFICATIVA DO TEMA

O reposicionamento estratégico de marketing focado na qualidade do atendimento ao cliente será instrumento fundamental para a retenção dos clientes no ciclo venda – pós-vendas - recompra .

OBJETIVO DO TRABALHO

Apresentar soluções criativas que foram implantadas durante o ano de 2003 e 2004 na concessionária Florença Veículos que foram destaques na fábrica nos segmentos de vendas e pós-vendas.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING

Existe ainda muita confusão com relação ao marketing, algumas organizações têm bons produtos mas não têm uma orientação voltada para o marketing, o que pode comprometer seu desempenho, muitas vezes por desconhecimento, em decorrência de não investirem em um departamento de marketing.

Theodore Levitt (apud Rocha e Christensen, 1987) escreveu um artigo que ficou intitulado de "Miopia em Marketing", considerado um clássico entre os clássicos, pois apontava que muitas empresas fecharam porque confiavam demasiadamente em seus produtos, e não se preocupavam com a satisfação das necessidades dos seus clientes não tendo, nestes casos, uma orientação de seus produtos voltada para o marketing, afim de criarem uma relação próxima com o consumidor final, técnica essencial para este tipo de orientação. Para McCarthy (1997), se a maioria das pessoas tiver que definir marketing, até mesmo alguns administradores o definirão como "venda" ou "propaganda", embora seja verdade que estes são alguns dos elementos do marketing estes não os únicos.

Segundo Kotler (1994) esta pergunta foi feita para 300 administradores educacionais de faculdades que estavam enfrentando diminuição no número de matrículas e custos crescentes.

A maioria deles respondeu que marketing é uma mistura de venda, propaganda e relações públicas. Outros responderam que era apenas uma destas três atividades. Somente alguns sabiam que o processo de marketing tinha a ver com avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, preço e distribuição.

A maioria das pessoas acha que marketing é somente venda e promoção, alguém está sempre tentando vender alguma coisa, entretanto a maioria das empresas fica surpresa ao aprender que a venda não é a parte mais importante do marketing. Quando uma instituição oferece produtos, serviços e preços apropriados, os distribui e promove eficazmente, fica mais fácil a venda desses produtos e serviços.

Já para Stan Rapp e Tom Collins, autores de Maximarketing (Cobra, 1992):

- Todo marketing deve conseguir satisfazer às necessidades e vontades dos consumidores, seja consciente ou inconscientemente.
- Todo marketing deve efetivar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real.
- E quase todo marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, para que haja novas compras e o consumidor se torne fiel ao produto.

Há orientações distintas sob as quais as organizações e profissionais conduzem sua atividade de marketing. São elas: orientação para Marketing, para Produção, para o Produto e orientação para a Venda.

Orientação é a ênfase dada a um dos elementos que compõe o marketing ou sua totalidade.

Theodore Levitt (apud Kotler, 1998) nos mostra em seu trabalho um claro contraste entre os conceitos de venda e de marketing.

A venda enfatiza as necessidades do vendedor: marketing, as necessidades do comprador. A venda está preocupada com as necessidades do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing envolve a idéia de satisfazer as necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados com a criação entrega e, finalmente, seu consumo (apud Kotler, 1998 - p.34).

O conceito de marketing é uma filosofia empresarial que desafia os conceitos de produção, de produto e de venda, segundo Kotler (1998).

O conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, foca sobre os produtos existentes na empresa e exige ênfase em venda e promoção para gerar resultados rentáveis. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca a necessidade dos consumidores, coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos (Kotler,1998,p.34).

O conceito de venda parte da idéia de que os consumidores não irão comprar se não forem estimulados, então o vendedor tentará induzir o consumidor a comprar o seu produto, às vezes, sem se preocupar com a satisfação posterior de seus clientes.

Os principais objetivos perseguidos pelo profissional e pelas empresas que se orientam pelo conceito de vendas são:

- A tarefa principal da empresa é conseguir vendas substanciais para seus produtos.
- Os consumidores normalmente não comprarão o suficiente se não forem estimulados.
- Os consumidores podem ser levados a comprar através de várias estratégias de estímulo de vendas
- Se os clientes não comprarem novamente existem muitos outros que comprarão.

Há também o profissional e a empresa orientados para a produção. Neste caso trabalham no sentido de aumentar a produção através da redução de preço. Henry Ford foi o pioneiro desta filosofia no início do século XX para expandir o mercado automobilístico. Ele empregou todo o seu talento no aperfeiçoamento da produção em série (linha de montagem), possibilitando baixar o custo de produção de automóveis e com isto aumentando a venda de unidades.

Segundo Kotler (1998), o conceito de produção é há muito tempo utilizado pelos vendedores, acredita-se que os clientes darão preferência àqueles produtos que estão amplamente oferecidos no mercado, e com preço baixo, portanto não há a preocupação com a satisfação do cliente.

"Os administradores de organizações orientadas para a produção são os que se concentram em atingir alta eficiência produtiva e ampla coberturas de distribuição." (Kotler 1998,p.32), ou seja, a organização que tem uma boa capacidade produtiva atinge seus clientes colocando os seus produtos no maior número de pontos de venda possíveis, em grande quantidade e a preços baixos, para que sejam de fácil acesso.

Para McCarthy (1997), a orientação para o produto considera que os consumidores irão preferir os produtos que puderem oferecer algumas vantagens com relação a outros como por ex: qualidade, desempenho ou características superiores com novidades. As organizações voltadas para esses conceitos procuram se concentrar em fazer produtos superiores e aprimorá-los com o passar do tempo.

O conceito de marketing mais utilizado é o de Philip Kotler (1996), considerado o "Papa do marketing", ele assume que para atingir as metas de uma organização é necessário determinar as necessidades e desejos do consumidor a fim de oferecer a ele satisfações desejadas mais eficazmente que os concorrentes. Para este autor, marketing é um conjunto de técnicas que tem por objetivo aprimorar o processo de troca e melhorar o desempenho da

organização em termos de resultado, através da satisfação das necessidades e desejos das pessoas envolvidas no processo de troca.

Portanto, para compreender este conceito, precisamos entender também o que seriam necessidades e desejos, que é o objetivo principal de um plano de marketing: Necessidades: Aquilo que é indispensável, essencial (Minidicionário da língua Portuguesa, Melhoramentos, 1992) no caso de marketing refere-se a necessidade pura e simples de um produto ou serviço, como por exemplo a troca de um carro quando já estiver sem condições de uso (produto), ou o seu conserto quando estiver apresentando algum defeito (serviço).

As necessidades dos clientes podem ser :

Declaradas: Por exemplo : uma pessoa que se dirige a uma concessionária e pede um carro pequeno. Essa é a sua necessidade declarada. O que ele quer, na verdade, é um carro barato e econômico (que está subentendido ao pedir um carro pequeno...).

Reais: usando o mesmo exemplo, a necessidade real do cliente, é um carro econômico (é disso que ele realmente precisa).

Não-declaradas: o que o cliente espera do carro? Um carro econômico que ande como um 2.0.

Algo mais: o que vem de brinde (ar quente, por exemplo). O cliente sempre quer algo a mais.

Secretas: o cliente quer que todo mundo o veja passeando de carro novo, pois isso lhe dá prestígio.

Desejo: Anseio ou vontade de se ter um produto ou serviço. Algumas coisas são simplesmente desejadas e não realmente necessárias. Comer é uma necessidade, mas ir jantar

num restaurante é um desejo. Quando um restaurante é especificamente escolhido, foi efetuada uma decisão de compra.

Necessidades e desejos são conceitos simples de se entender porém, difícil é ter-se a sensibilidade ou dominar as técnicas para saber quais as formas que eles se expressam nos clientes.

1.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é formado a partir dos 4 P's:

Produto: qualidade, variedade, características, marca, embalagem, serviço (atendimento pela Internet, por exemplo), garantia, devolução.

Preço: o preço de varejo, atacado, descontos, prazos, financiamentos.

Promoção: vendas, publicidade, propaganda, marketing direto (dirigido para determinado tipo de público). Consiste em tornar o produto conhecido.

Praça: ponto, estoque, transporte, entrega, enfim, tudo aquilo que está relacionado à logística.

E um 5º P (o mais importante e que sem ele nada seria possível!) Pessoas: são elas que fazem tudo acontecer - transformam a necessidade para realidade.

1.3 AS TAREFAS DO MARKETING

- ➡ Identificar e escolher segmentos de mercado. Descobrir algo que caracteriza as pessoas com o intuito de oferecer benefícios a elas. Escolher determinados grupos de pessoas, identificar as suas necessidades e expectativas.
- ➡ Diferenciar da concorrência, isto é, ser inovador.
- ➡ Responder às expectativas do cliente sem desvalorizar o produto. Mostrar suas qualidades, acrescentar benefícios ao produto de forma que ele passe a apresentar mais benefícios que custo.
- ➡ Competir em outras áreas além de preço. Oferecer pós-venda de qualidade, manter um bom canal de comunicação com o cliente, manter transparência nas relações de venda, tornar-se amigo do seu cliente para que ele adquira confiança no seu serviço.
- ➡ Construir a marca. Marca é algo que deixa lembrança na mente das pessoas. É a reputação que você tem e que, acima de tudo, deve ser zelada.
- ➡ Fidelizar clientes. Conquistar o primeiro lugar na mente do seu cliente. O fato de manter os preços baixos somente, não significa que os clientes serão fiéis a sua empresa. Atualmente, originalidade, criatividade e a manutenção de uma postura correta diante dos clientes, são fundamentais para conquistá-los e garantir a fidelidade.
- ➡ Medir investimentos em propaganda, promoção e assessoria de imprensa.
- ➡ Identificar clientes por importância. Procurar identificar os clientes mais lucrativos. Engloba as práticas de CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente).
- ➡ Melhorar a força de vendas. Oferecer treinamentos, fornecer equipamentos, motivar e dar poder à equipe de vendas.



Transformar a empresa em orientada para o cliente. Buscar satisfazer os anseios e desejos dos seus clientes.

1.4 TIPOS DE MARKETING

Marketing reativo: surgiu da palavra reagir, responder a uma necessidade do cliente. A necessidade é detectada e atendida.

Marketing pró-ativo: antecede a necessidade do mercado, enxergando necessidades futuras.

Marketing criativo: cria a necessidade no mercado.

Marketing integrado: todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto, visando atender as necessidades do cliente.

Marketing voltado para o social: tendência do marketing em preservar seu mercado através de práticas sociais.

1.5 FONTES DE MUDANÇA

As mudanças no ambiente no qual se encontra uma empresa, são resultado da globalização da concorrência entre as empresas e os mercados consumidores (Wheelwright & Clark, 1992), da crescente importância da tecnologia nas atividades da empresa, das novas

exigências e necessidades dos clientes, ou dos fatores do mercado (Bolwijn & Kumpe, 1990; Wheelwright & Clark, 1992), e devido à organização do trabalho (Martin & Sacomano, 1994), pela insatisfação dos operários.

Deste conjunto de fontes de mudança, as exigências dos clientes e as tendências do mercado, constituem-se em impulsionadores e guias para o desenvolvimento das novas metodologias e sistemas de gestão da produção.

Entre as tendências do mercado, a primeira é o ciclo de vida curto dos produtos e a competição baseada no tempo. A redução do ciclo de vida do produto é importante na competição baseada no tempo, como fonte de vantagem competitiva. Como resultado desta ênfase sobre o tempo, as empresas desenvolvem métodos de gestão para reduzir o ciclo de desenvolvimento e de processo do produto na fábrica, para lançar novos produtos ao mercado mais rápido e frequentemente.

Os fatores que decidem as condições e a duração do ciclo de vida do produto são determinados pelo consumidor ou por ações de gestão do produto, ou, como parece mais provável, por ambos.

A segunda tendência é a crescente segmentação do mercado. Do ponto de vista da demanda, um fator que leva a aumentar as oportunidades por segmentação do mercado é a afluência dos consumidores. Isto é, os consumidores, se necessário, estão dispostos a pagar mais por uma diferenciação dos produtos, que atenda de modo mais completo suas necessidades. Isto origina uma tendência a microsegmentar os mercados e individualizar o cliente, o que leva ao conceito de produto personalizado.

Um fator importante é a capacidade de coletar e analisar dados que relacionam o comportamento do consumidor a uma ampla variedade de fatores, além das tradicionais variáveis socioeconômicas. Por exemplo, classificações do consumidor baseadas em atitudes e valores ou em padrões de comportamento.

Uma terceira tendência é a demanda pelo aumento da confiabilidade do produto, devido em primeiro lugar, ao aspecto de competitividade em todos os mercados. Em segundo lugar, à mudança na gestão dos custos, pois antigamente, uma qualidade negativa do produto era imposto aos clientes.

Uma quarta tendência é a globalização da concorrência, que se apresenta nas indústrias, através da qual as empresas estão organizando suas operações sobre o pressuposto de que seu mercado é global, no sentido de que a empresa pode fabricar e oferecer uma variedade de produtos em diferentes lugares ou países.

Por último, tem-se a crescente tendência à horizontalização ou terceirização. As empresas estão focalizando em suas competências essenciais e terceirizando seus trabalhos. Um exemplo disto é a Nike, que terceirizou sua produção ficando sem nenhuma fábrica (Richers, 1996). Ou, a visão de que as grandes empresas são menos flexíveis e econômicas comparadas com pequenas unidades em termos de horas de trabalho, definição de trabalhos e dos custos de produção devido a menores despesas.

As exigências dos clientes são os atributos que lhe interessam, como preço, qualidade do produto, prazo de entrega, personalização do produto, entre outros. Estes atributos são diferentes dos meios que a empresa utiliza para competir e alcançar uma vantagem competitiva em um determinado campo de concorrência.

O cliente geralmente não toma conhecimento dos meios utilizados pela empresa para satisfazer um atributo. Estas exigências do cliente e tendências do mercado experimentaram um processo evolutivo e acumulativo ao longo do tempo, até chegarem à situação atual em que as empresas concorrem em: preço, qualidade, variedade de produto, e elevada personalização do produto.

Fazendo uma revisão histórica da evolução das tendências do mercado até os anos 60, percebe-se que o mercado era caracterizado por procurar um crescimento quantitativo. A

demanda excedia à oferta e todos os produtos fabricados podiam ser vendidos, e, embora o preço fosse um critério para aumentar os lucros, não existia essa pressão de concorrência pelo preço.

O surgimento e a crescente intensificação da concorrência internacional mudaram rapidamente o ambiente industrial durante os anos 60. A crescente escala de produção exigia maior movimentação dos negócios. Começa assim a concorrência no preço: os consumidores comparam produtos de diferentes partes do mundo e escolhem pelo preço.

No final dos anos 60, os clientes cada vez mais expressam sua insatisfação pelas freqüentes quebras, consertos e tempo perdido devido à má qualidade dos produtos. A qualidade então se torna um fator de sucesso no mercado. As empresas tinham de competir em preço e qualidade simultaneamente.

A concorrência internacional no final dos anos 70 levou as empresas a ampliarem sua linha de produtos; a lealdade por uma marca quase desaparece, e além do preço e da qualidade, a escolha de uma variedade de produtos com opções atualizadas torna-se fator essencial para o sucesso de uma empresa no mercado.

Assim chega-se à situação atual, na qual os atributos de preço, qualidade e variedade dos produtos, entregam rápida e confiável são ganhadores da demanda ou qualificadores, segundo as características do cliente e do ambiente, para manter sua participação no mercado (Lu & Kuei, 1995).

O requerimento dos anos 90 por produtos que se sobressaíam em relação aos dos concorrentes, leva à renovação ou fabricação imediata de um produto personalizado para um cliente específico. A inovação torna-se o requerimento do mercado para os anos 90, expressado pela exigência de um produto personalizado (Bolwijn & Kumpe, 1990). A Figura 1 mostra as tendências e as exigências como desafios a serem considerados pela empresa.

Figura 1 - Fontes de mudança e desafios para o marketing

Fontes de mudanças	Tendências do mercado	Exigências do cliente	Desafios para marketing	Referências
Concorrência global	Curto ciclo de vida do mercado	Baixo preço	Mudança contínua de produtos	Bolwijn & Kumpe (1990); Blois (1991); Martins & Sacomano (1994); Lu & Kuei (1995)
Avanços tecnológicos	Concorrência baseada no tempo	Produto de qualidade	Elevada frequência de mudanças nos produtos	
Mudanças nas exigências do cliente		Variedade de escolha		
Organização do trabalho	Crescente segmentação do mercado	Entrega rápida e confiável	Curtos <i>lead times</i> do consumidor	
	Aumento da demanda por maior confiabilidade do produto	Personalização do produto	Elevada variedade de produtos	
		Serviço antes, durante e após a venda	Incerteza na demanda	
	Terceirização			

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Contador (1995a), estes atributos que interessam ao cliente podem ser agrupados em campos genéricos de competição: em preço (preço, guerra de preço, promoção); em produto (projeto, qualidade, variedade e novos modelos); em prazo (cotação, negociação, entrega, pagamento); competição em assistência (antes, durante e, após a venda); e em imagem (do produto, da marca e da empresa).

Conceitualmente, o campo de competição refere-se ao atributo que interessa e pode ser percebido pelo cliente. Por exemplo, ao consumidor pode interessar o preço do produto e não como este preço foi alcançado.

Estas tendências do mercado e as exigências dos clientes são desafios para a empresa como um todo, e em particular para a função como o marketing. Estes desafios são traduzidos em forma de prioridades competitivas a serem alcançadas pela função manufatura e as dimensões de competitividade do marketing.

A seguir, apresentam-se as abordagens e os fatores competitivos que as empresas estão desenvolvendo face aos efeitos das fontes de mudança nas empresas, na busca de vantagens competitivas.

1:6 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MARKETING

As companhias estão avançando mais na direção do marketing de relacionamento, afastando-se do marketing voltado para transações. Em vez de procurar fazer uma venda rápida, preferem cultivar um cliente de longo prazo.

Como consequência direta disso, as companhias estão dando maior ênfase à manutenção e satisfação do cliente do que à conquista de novos compradores.

As companhias também estão dando maior ênfase ao aumento da sua "cota de clientes" e não apenas à "cota de mercado".

As empresas estão montando, por conta das três tendências anteriores, sistemas de marketing apoiados em bancos de dados, nos quais poderão manter uma grande quantidade de informações sobre cada um dos clientes, tais como dados demográficos, históricos das transações, hobbies, preferências, etc.

As equipes de venda estão sendo aparelhadas com computadores portáteis, Internet, fax, telefones celulares, pagers, o que acrescenta mais eficiência às suas atividades. Chama-se a isso de automação das vendas.

A publicidade cede espaço a uma abordagem mais abrangente, denominada "Comunicações Integradas de Marketing", na qual há uma mistura de publicidade, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

1.7 AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NA VENDA E NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA FIDELIZAR CLIENTES

1.7.1 CRM

O objetivo do CRM é gerar um banco de dados de alta qualidade para manter um relacionamento de fidelidade com o cliente. Atender as necessidades de informação, suporte e serviços on-line dos clientes, desde o momento da compra até a troca do produto, por exemplo: um carro, construindo um forte canal de relacionamento e fidelização estimulando e dirigindo o cliente para a concessionária. A previsão é que o cliente seja lembrado por e-mail sobre suas troca de óleos e revisões.

O cliente não gosta de ser tratado de forma genérica. Exemplo: um consumidor potencial de concessionária é um cliente na faixa de 25 a 30 anos proprietário de um veículo de luxo que utiliza o serviço de pós-vendas. Quando este consumidor for trocar seu veículo ele gostaria de ser tratado como sendo o cliente João Ribeiro, com 30 anos, que possui um Stilo e pretende trocar seu veículo por um Marea.

Neste típico caso descrito, o cliente espera receber vantagens na negociação na troca de seu veículo porque freqüenta a oficina da concessionária. Caso o vendedor não tenha a informação correta sobre este cliente a negociação será prejudicada porque o vendedor não atenderá as expectativas do cliente, pois este não perceberá na negociação as vantagens de ser um cliente fiel, então o ciclo venda, pós vendas e recompra não irá acontecer.

Por isso, é necessário saber quem é o cliente e com isso perpetuar um relacionamento.

Segundo a Revista Marketing (04/1998, pg. 55-56), um estudo econômico encomendado pela Casa Branca à Tarp (Technical Research Assistance Programs) conforme matéria A Força do Telemarketing revelou que, entre o universo das empresas americanas, de cada cem clientes insatisfeitos, apenas cinco tornavam claro o seu descontentamento para a empresa, seja verbalmente ou por escrito sendo que 95% dos clientes nunca chegavam a reclamar. Dessa maneira, as empresas perdiam a oportunidade de saber o que estava desagradando seu cliente e deixavam de aprimorar ou melhorar os seus produtos ou serviços. O mesmo estudo da Tarp revelou que um cliente que é mal atendido conta para entre dez a doze pessoas de seu relacionamento (amigos e parentes). Portanto, essas pessoas que ficam sabendo do acontecimento, passarão a evitar a empresa. Por isso é muito importante a empresa de serviços sempre atender muito bem, para que seus clientes fiquem fiéis a seus serviços.

Algumas características importantes do Marketing de Relacionamento, segundo Vavra Terry em seu livro Marketing de Relacionamento, (1993 pg. 29).

Fazer marketing de relacionamento é dar prioridade à manutenção de clientes, e não à conquista. É, portanto, uma estratégia de marketing a ser adotada ou não por uma empresa.

Fazer marketing de relacionamento é trabalhar na percepção de cada cliente, fazendo-o acreditar que somos os melhores para ele. Fazendo-o, portanto, desejar ser e permanecer nosso cliente.

Quando o marketing de relacionamento é bem feito, o cliente não vê a empresa como mais uma opção. Ele a tem como o seu fornecedor. Ele se sente seguro, inclusive, para recomendar os serviços da empresa sem se expor.

Para fazer marketing de relacionamento com eficácia, todos os setores da empresa precisam ser orientados para o cliente (endomarketing).

A empresa precisa saber ouvir o cliente a partir das mesmas ferramentas que usa para enviar suas mensagens.

A produção deve fazer e ajustar produtos ou serviços que sejam desejados pelo cliente.

O RH deve contratar treinamentos que preparem os funcionários para atender melhor o cliente.

Desenvolvimento de Produtos deve desenhar e redesenhar produtos conforme indicarem as pesquisas com os clientes.

O pessoal de vendas precisa saber quanto, quando e o que cada um de seus clientes comprou. Se fizer alguma queixa ao pessoal de Central de Atendimento. Se estiver comprando mais do concorrente. Se estiver sabendo usar direito o produto etc.

A direção da empresa deve estabelecer estratégias de atuação e tomar decisões sempre com base nas expectativas e percepções no seu mercado e, em especial, de seus clientes.

A empresa deve conhecer tudo que está sendo oferecido a seus clientes pela concorrência. Nenhuma empresa deve acreditar ser a única a relacionar-se com as pessoas que consomem seus produtos (benchmarking).

As áreas financeiras devem participar das avaliações do crescimento do número de consumidores ano a ano. Devem, inclusive, tentar descobrir o valor financeiro das suas marcas em relação às concorrentes.

Finalmente a empresa que pretende levar adiante um projeto vencedor de marketing de relacionamento precisa antes, criar dentro de cada setor a cultura de marketing de relacionamento.

Vavra Terry define abaixo as variáveis para o sucesso de um programa de Marketing de Relacionamento.

Qualidade. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento porque não haverá recompra. Porém, como já foi dito antes, a qualidade é aquela percebida pelo cliente. Os jornais adoram publicar matéria de empresas que não fazem a coisa certa. E esse tipo de matéria acaba com a reputação da empresa.

Comprometimento das lideranças. Todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores.

Paciência. Não deve haver expectativas equivocadas quanto aos resultados do marketing de relacionamento. Um programa bem feito de relacionamento sempre demora a dar resultados.

Tempo e Planejamento. Não basta fazer um projeto de comunicação e implantar. Deve haver um planejamento muito bem detalhado, e isso demanda muito tempo.

Informação. Deve haver informações sobre os clientes e informações para os clientes. Um bom banco de dados com as informações importantes sobre os clientes.

1.7.2 MARKETING COM BANCO DE DADOS (DATABASE MARKETING)

A database é uma ferramenta muito poderosa do Marketing de Relacionamento. Segundo Shaws em seu livro Marketing com Banco de Dados (1993: pg.19-20), marketing com banco de dados, pode ser definido da seguinte maneira:

“É uma abordagem interativa para marketing, que usa canais e meios de comunicação de marketing endereçáveis individualmente (tais como correio, telefone e força de vendas)”:

- Para ampliar a ajuda a um público-alvo da empresa.
- Para estimular sua demanda.
- Para estar perto deles, registrando e mantendo uma memória eletrônica de banco de clientes, clientes potenciais, todos os contatos comerciais e de comunicação, para ajudar a melhorar todos os contatos futuros e assegurar um planejamento mais realista de todo o marketing.”

Portanto, o Database Marketing, é uma Ferramenta de Gerência e Apoio às Decisões. No banco de dados deverá estar gravada toda a informação relevante dos clientes da empresa. Com base nesses dados, a empresa poderá ter um relacionamento individual com cada cliente, podendo apresentar para cada um o produto que lhe convier e que for de sua necessidade. O banco de dados, porém, é apenas uma ferramenta. É a forma como ele será usado que fará toda diferença. E essa ferramenta começa já na forma como o banco de dados será preparado para receber as informações.

A partir do registro e manutenção dos dados dos públicos que nos interessam é que ficamos conhecendo nossos consumidores. Um bom banco de dados permite ir muito além das estratégias de manutenção de relacionamento. Com ele é possível:

- Conhecer melhor ao público e cada segmento;

- Avaliar o quanto investir no relacionamento com cada um deles;
- Direcionar a comunicação de modo a otimizar resultados;
- Gerenciar a relação com grupos e indivíduos;
- Conhecer o comportamento e a opinião dos clientes em relação a produtos, serviços, preços e outras variáveis;
- Analisar mercados regionais com base em dados reais;
- Traçar um perfil dos melhores clientes de modo a direcionar o trabalho das equipes de vendas.

No mercado de informações extensivas da década de 90 (a era da informação), o sucesso das empresas não depende apenas de como são coletadas as informações, mas principalmente de como são utilizadas as informações coletadas. Dependendo do ramo de atividade, não é fácil a empresa implantar um bom sistema de banco de dados, porém sua implantação é de extrema importância, pois seus esforços serão compensados pelo aumento da lealdade dos seus clientes.

1.7.3 SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Não se pode deixar de falar dos SAC's (Serviço de Atendimento ao Consumidor), ferramenta importantíssima do Marketing de Relacionamento.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa, geralmente uma linha 0800 de DDG (discagem direta gratuita), é implantado para atender opiniões, sugestões e reclamações dos consumidores a respeito de determinado produto ou serviço. O SAC envolve

o atendimento telefônico e a comunicação escrita personalizada aos consumidores a respeito de determinado produto ou serviço.

O Serviço de Atendimento ao Cliente serve, dessa maneira, como uma importantíssima ferramenta de tomada de decisões pela empresa, pois a partir desses contatos a empresa saberá o que pensa o consumidor, podendo inclusive alterar certas características de determinado produto para atender às reivindicações do consumidor.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor tem também, outra importante finalidade, serve para formar um banco de dados de consumidores que utilizam determinado produto. Com esse mailing, a empresa estabelece um relacionamento personalizado com os clientes enviando-lhes periódicos referentes aos produtos da organização. Nesse relacionamento, a empresa pode conquistar a fidelidade do consumidor.

1.7.4 TELEMARKETING

Andando de mãos dadas com o Serviço de Atendimento ao Consumidor, o telemarketing é mais uma poderosa ferramenta do Marketing de relacionamento. O Telemarketing é qualquer processo de negociação realizada através do telefone.

As pequenas lojas até grandes redes sempre utilizaram variadas técnicas para seduzir o cliente. O objetivo era atingir o maior número de pessoas com os melhores resultados. Mas com o passar dos anos, muita coisa mudou. As mídias de massa passaram a ter custos muitos altos sem, no entanto, causar o efeito desejado. Desde então, o telefone passou a ser uma opção barata de comunicação dirigida. Desse processo, nasceu o telemarketing, que hoje é uma das principais ferramentas de marketing direto.

Hoje cada vez mais empresas utilizam o telemarketing. E não é só para vender. A comunicação dirigida permite o acompanhamento e o conhecimento de cada cliente, além de medir os resultados de cada ação específica. Trabalhando com operadores treinados e a informática como aliada, o telemarketing passou a ser mais rápido, eficiente e preciso.

O telemarketing pode ser visto como um intruso e excessivamente agressivo. Mas se for feito com pessoas e empresas que já são clientes, é visto de forma diferente. Nesse caso, o telefonema geralmente é bem vindo, principalmente se a razão do telefonema não for vender, mas sim levantar necessidades, resolver ou prevenir problemas. Ele permite que a empresa possa se comunicar periodicamente com os clientes, armazenando dados para posterior utilização. Poucas armas de vendas e marketing permitem estabelecer vínculos, fazer pesquisas, medir graus de satisfação e fidelidade, e ainda vender – tudo ao mesmo tempo.

1.7.5 RETENÇÃO OU CONQUISTA?

A conquista de novos clientes tem sido a base de toda estratégia de marketing, no desejo de aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar além de um negócio atual no sentido de expansão de lucros. Por isso, todos os esforços de marketing e capital são voltados para prováveis clientes potenciais.

Inconscientemente, assume-se que o apoio dos clientes atual permanece. Seus valores para a empresa são esquecidos e esses atuais clientes são negligenciados. Geralmente são feitas pesquisas com o objetivo de mudar as características do produto para atrair novos clientes, dando como certa a contínua contribuição dos atuais clientes para o lucro da

empresa. A organização falha na manutenção desses clientes, e quando eles deixam de ser fiéis, não se preocupam em saber o porquê.

A atração de novos clientes está se tornando cada vez mais cara, à medida que os custos de mídia de massa continuam a subir. A indústria da comunicação movimentou R\$ 18,5 bilhões em 2004. Segue os valores correntes - R\$ mil

Jornal: 2.315.316

Rádio: 600.416

Outdoor: 1.158.002

Televisão: 8.233.068

Mídia exterior: 153.197

Revista: 370.475

Mobiliário urbano: 303.836

Internet: 147.790

TV por assinatura: 223.078

Investimento em mídia: 2004 - 15.005.758

Produção comercial : 2004 - 3.519.869

Bolo publicitário total: 2004 - 18.525.628

Fonte: CGM/DIM/Departamento de Análise de Mercado Revista Meio e Mensagem 14/03/05.

Além das mídias tradicional televisão, jornal, revista rádio, outdoor existem as mais diversas em desenvolvimento a cada dia, entre elas:

- Televisão a cabo.
- Programas produzidos para a televisão a cabo.
- Programas de televisão associados.
- Revistas especializadas.

- Eventos: de entretenimento, esportivos e culturais.
- “Quadro de avisos” em escritórios e escolas.
- Redes de televisão em circuito fechado em escolas, aeroportos, restaurantes e supermercados.
- Mala-direta seletiva.
- Telemarketing ativo e receptivo.
- Internet.

Terry G. Vavra mostra em seu livro *Marketing de Relacionamento*, (1993 pg. 30) que estudos recentes conduzidos por vários grupos e organizações nos Estados Unidos, demonstram o grande negócio de se manter os clientes atuais:

- As empresas americanas perdem em média, 25% dos clientes a cada ano.
- Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual.
- Onde há excesso de oferta, há muita gente brigando pelo mesmo cliente
- Uma empresa que perde um cliente por dia, que gasta 50 dólares por semana, perderá num ano, um milhão de dólares.
- 91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos dez outras pessoas. (O famoso Marketing Boca a Boca)

Além da perda de oportunidade de novos negócios, os estudos mostram o tremendo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos. Como já foi dito anteriormente, mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam a sua insatisfação com outros pelo menos dez clientes potenciais. Então, além de perder o cliente que ficou insatisfeito, perderão pelo menos outros dez que iriam a fazer negócios com a empresa e não farão mais.

Além de manifestar a insatisfação perante um mau atendimento para os amigos e parentes, dependendo do grau de insatisfação, o cliente pode até entrar na justiça cobrando danos morais.

Segundo O Estado de São Paulo, de 4 de agosto de 2000, o dano moral aparece em vários tipos de situações, mas principalmente nos processos contra prestadores de serviços. Em Santo Amaro, uma consumidora chegou a pedir indenização por julgar que um erro de uma administradora de cartão de crédito foi a causa de sua separação. Segundo ela, a empresa fez uma cobrança indevida de despesa em um motel, e um passou a acusar o outro de ter feito a dívida. O casal se separou, e mais tarde a empresa reconheceu que cometera o erro. Então, a consumidora entrou com uma ação pedindo reparação por dano moral.

Essa matéria mostra a força que o consumidor tem para requerer os seus direitos. E o perigo que correm as empresas prestadoras de serviços que não prestarem um serviço digno aos seus consumidores. Essas ações demonstram que os consumidores estão cada vez mais avançados no exercício da cidadania e não aceitam mais o desprezo de empresas que não tratam os clientes como eles merecem.

O americano Carl Sewell, autor de Clientes para Sempre, (1993 pg.13) estima em 320.000 dólares os gastos médios de um cliente leal a uma marca durante sua vida (especificamente em sua concessionária de veículos). Sewell diz o seguinte:

“Depois de algum tempo, essa maneira de fazer negócios se autoperpetua”.

* Se você for bom para seus clientes, eles continuarão voltando porque gostam de você.

* Se eles gostam de você, gastarão muito mais dinheiro.

* Se eles gastam mais dinheiro, você quer trata-los melhor. (O que você faz para alguém que irá gastar \$ 320.000 nunca é demais.).

* E se você trata-los melhor, eles continuarão voltando, e o ciclo recomeça.”

Sabe-se, por levantamentos internacionais, que os consumidores de automóveis são altamente sensíveis. Diante de problemas na oficina, apenas 44% declaram que voltariam a comprar essa marca. Um bom atendimento é capaz de dobrar essa proporção.

A estratégia de Marketing de retenção de clientes é muito diferente da estratégia de conquistar novos clientes. Portanto, as empresas devem se preocupar com as duas estratégias. A estratégia de retenção de clientes é chamada de Marketing de Relacionamento.

Figura 2 – Cultura de Conquista x Cultura de Relacionamento

Cultura de Marketing de Conquista	Cultura de Marketing de Relacionamento
Foco na obtenção de novos clientes	Foco na manutenção de clientes atuais
Foco na comunicação com o consumidor (propaganda). As relações com outros públicos são atribuições dos setores comerciais.	Foco na comunicação com cada público e cada cliente individualmente. Comunicação dirigida é atribuição do Marketing.

Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles. Mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes: do cliente e do vendedor.

A partir da perspectiva do cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o começo de um relacionamento. O cliente sente o desejo ou necessidade de um relacionamento mais duradouro com a organização. Mais um relacionamento desse tipo muitas vezes vai contra o pensamento da organização, que está orientada para vendas agressivas, e que pode considerar o desfecho da venda, o ápice do relacionamento com o cliente, relaxando após a concretização da venda, contrariando a expectativa do cliente, que espera um pouco mais de atenção na fase pós-venda.

Expectativas de duração da venda por Vavra em seu livro Marketing de Relacionamento, (1993 pg. 32).

Figura 3 – Perspectiva do Vendedor X Comprador

Perspectiva do vendedor	Perspectiva do comprador
Culminação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar o trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir como departamento de vendas.

As empresas devem mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Mas, na maioria das empresas, no planejamento de marketing, geralmente é dedicada maior atenção para a conquista – ganhar novos clientes para determinada marca, produto ou serviço. É muito difícil encontrar uma empresa preocupada em maximizar a satisfação dos clientes, para que eles sejam fiéis. Portanto, o espírito das atividades de pós-marketing ou marketing de relacionamento é sempre estar atento às opiniões dos clientes atuais.

No conceito de pós-marketing, os 4 P's tradicionais do marketing (produto, preço, praça, promoção) são acompanhados de outros elementos também, muito importantes. Os novos elementos podem ser os seguintes:

Comunicações com o cliente: programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos etc.), código 0800 (discagem direta gratuita) e serviço de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes.

Satisfação dos clientes: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviços disponíveis e, com o sistema de entrega.

Serviços: serviço pré-venda, serviço pós-venda e atividades de conveniência do consumidor.

2. ASPECTOS DA INTERRELAÇÃO ENTRE PRODUTO X SERVIÇO

As interrelações entre as funções de uma empresa variam em função do tipo de produto a ser fabricado e comercializado. Existem várias classificações sobre produtos, correspondentes a diferentes tipos de empresa. Assim, os bens podem ser classificados segundo a durabilidade, intangibilidade, uso, consumo e industriais (Kotler, 1998).

Os produtos de consumo são divididos em: bens de conveniência ou de consumo freqüente, bens de comparação ou massificados (Kotler & Armstrong, 1993), bens de especialidade ou diferenciados (Richers, 1996), bens não procurados, e os bens industriais (Kotler & Armstrong, 1993; Richers, 1996).

Os bens de conveniência são de consumo freqüente, adquirido sem comparação, com mínimo esforço de compra e estão disponíveis na prateleira de lojas e supermercados e cada vez mais se aproximam do commodities (Richers, 1996). Estes bens podem ser subclassificados em bens de primeira necessidade, de impulso e de emergência, por exemplo: sabão, creme dental, xampú, entre outros (Kotler & Armstrong, 1993).

No caso dos bens de compra comparada, são adquiridos considerando-se a adequação, qualidade, preço e estilo (Kotler & Armstrong, 1993). São bens massificados, fabricados em série, padronizados para um mercado amplo que não precisa ser segmentado (Richers, 1996). Exemplos destes bens são: vestuário e eletrodomésticos.

Já os bens especiais, apresentam características únicas ou identificações de marca. Normalmente, o cliente não compara e o local de distribuição deve ser conhecido (Kotler & Armstrong, 1993). Os bens diferenciados são fabricados para um segmento de mercado crescente de clientes individuais específicos (Richers, 1996). Fazem parte desta categoria os produtos de maior valor unitário, tais como: equipamentos de som, automóveis, imóveis.

Quando se trata dos bens não procurados, o cliente não pensa em comprar até tomar conhecimento da existência e função deles. Requerem um grande volume de propaganda, venda pessoal e outros esforços de marketing. Por exemplo, enciclopédias, detectores de fumaça, e outros.

Os bens industriais são adquiridos para processamento ou para uso na condução de um negócio. Estes bens podem ser classificados de acordo com a forma como entram no processo de produção e com seu custo, como: materiais e peças, itens de capital, suprimentos e serviços. Estes bens fazem parte do produto e se dividem em matérias-primas e materiais, e peças manufaturadas.

Os bens de capital formam parte parcialmente no produto acabado. Eles se subdividem em instalações e equipamentos e acessórios. As instalações consistem em construções (fábricas, escritórios) e equipamentos (geradores, prensas, elevadores e outros). Os acessórios incluem equipamentos portáteis para fábricas e ferramentas e equipamentos para escritório. Eles auxiliam no processo de produção.

Os suprimentos e serviços incluem suprimentos operacionais (lubrificantes, papel, caneta), itens de manutenção e reparo, e serviços de consultoria.

Finalmente, os serviços, são intangíveis, intransportáveis, não estocáveis e simultaneamente produzidos e consumidos. Exemplos de serviços são os bancos, os hospitais, laboratórios clínicos e empresas de instalação como ar condicionado e outros.

Considerando-se esta classificação dos produtos e por razões relacionadas ao trabalho proposto, as empresas podem ser classificadas segundo o ramo de atuação em empresas produtoras de produtos de consumo (eletro-eletrônicos, automóveis, aparelhos de telefonia, produtos da linha branca etc.), empresas produtoras de equipamentos e peças (motores elétricos, autopeças), e empresas de mecânica e equipamentos sob encomenda (mecânica

pesada), empresas de serviços em série e especiais (bancos, hospital, laboratórios, seguros etc.).

Como foi apresentada, a característica de um produto influênciam na estratégia de marketing, para proporcionar aquele critério ganhador de demanda e qualificadores.

O critério ganhador de demanda é definido como aquele atributo de interesse para o cliente que permitirá ganhar pedidos no mercado e conseqüentemente aumentar a participação do produto no mercado (Slack et al., 1997).

A seguir, apresentam-se as características das empresas que produzem estes produtos, para conhecer as implicações nas funções do marketing e da manufatura, objetos deste trabalho.

Figura 4 – Classificação dos produtos

Classificação dos produtos			
Kotler (1998)	Richers (1996)	McCarthy (1997)	Adotada no estudo
<u>durabilidade e tangibilidade:</u>	- bens individualmente	<u>Produtos de consumo:</u>	de - duráveis
- bens não duráveis	diferenciados	conveniência, compra comparada,	- equipamentos e peças
- bens duráveis	- bens massificados	de especialidade, não procurados	- produtos para estoque e sob
- serviços	- serviços e bens de	<u>produtos industriais</u> : instalações,	encomenda
<u>bens de consumo:</u>	consumo freqüente	acessórios, matéria-prima,	- serviços padronizados e especiais
- conveniência, compra		componentes, serviços	
comparada, especialidade, não		profissionais, suprimentos.	
procurada			
<u>bens industriais:</u>			
- materiais e componentes, de			
capital, suprimentos, e serviços			
administrativos			

Fonte: elaborado pelo autor

2.1 ABORDAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS

Embora as empresas sejam vistas em função dos produtos que elas vendem, aqueles produtos e serviços são realmente comprados pelo valor que fornecem ao cliente. As empresas bem sucedidas sabem como e por que seus produtos e serviços estão sendo usados.

A inovação contínua, por meio da melhoria de produtos e serviços, operações de negócio e até processos organizacionais, tem-se tornado a base para a contínua criação de valor para o cliente, enquanto aumenta também a produtividade da empresa.

Usando o valor do cliente como foco para a ação, as empresas enfatizam cada vez mais uma resposta rápida às demandas do cliente. Através da inovação contínua e reduzindo o tempo dos ciclos, as empresas estão trazendo rapidamente novos produtos e serviços para o mercado.

Neste contexto de agregar valor para o cliente, Porter (1989), apresenta três tipos genéricos de estratégias (custo, diferenciação, e enfoque) para conseguir uma vantagem competitiva. Estas estratégias originaram o surgimento de dois tipos básicos de vantagem competitiva: primeira vantagem a de preço baixo que consiste em obter uma vantagem competitiva através do menor preço do produto; a segunda vantagem de diferenciação que consiste em diferenciar um serviço ou um produto dos concorrentes, criando algo exclusivo que seja valorizado pelos consumidores.

As empresas, para serem competitivas, desenvolvem uma cultura orientada para o mercado, para entender às suas tendências e requerimentos atuais e futuros, e assim oferecer produtos e serviços com valor superior ao da concorrência. Uma orientação para o mercado significa garantir que a noção de valor superior para o cliente esteja difundida por toda a cadeia de valor da empresa e o conceito de lucro seja uma consequência disto (Motta, 1998).

Segundo Slater & Narver (1990), uma cultura empresarial orientada para o mercado, fornece uma base para o desenvolvimento das competências agregadoras de valor para atingir uma vantagem competitiva. Isto significa, desenvolver habilidades que permitam entregar um valor superior aos clientes: satisfação e serviço ao cliente, qualidade orientada para o cliente, inovação e desenvolvimento de novos produtos e reduzir a distância entre cliente e a empresa.

Neste sentido, para Slater & Narver (1993), as componentes desta abordagem permitem à empresa uma visão em longo prazo e são impulsionadoras do lucro. O primeiro componente é o foco no cliente, que significa criar valor superior entendendo e conhecendo qual é e como evoluirá a cadeia de valor dos consumidores. O segundo componente é o foco sobre o concorrente, requer a identificação em curto prazo dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, e em longo prazo suas estratégias. O terceiro componente é uma coordenação entre funções, implicam na coordenação do pessoal, processos e outros recursos através da empresa para criar valor para os clientes.

Entre as preocupações com a forma de satisfazer o cliente, como vencer a concorrência e como resolver os problemas internos, a prioridade é o cliente. Isto implica em manter-se atualizada quanto às exigências dos consumidores, que estão se modificando rapidamente (Contador, 1995b).

3. DEFININDO QUALIDADE EM SERVIÇOS

Se perguntarmos a um cliente o que ele define como serviço de qualidade, dificilmente ele saberá responder. Sempre que precisa de determinado serviço, o cliente cria certas expectativas a respeito do serviço, e o nível de qualidade do serviço vai depender

dessas expectativas. Portanto a organização deve sempre saber quais são as expectativas de seus clientes para poder atendê-las e ficar na mente do cliente como prestadora de um serviço de alta qualidade.

Segundo Kotler em seu livro Administração de Marketing, (1995 pg.43), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar veiculada a um produto físico”

A qualidade em serviços não significa somente o fato de o vendedor tratar bem ou não o cliente. A realidade é muito mais complexa que isso.

Christian Gronroos em seu livro Marketing: Gerenciamento e Serviços, (1995 pg.36), já preferem combinar várias definições que vêm sendo dadas durante os anos, formando a sua dessa maneira: “O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

D. Keith Denton, autor do livro Qualidade em Serviços, (1990 pg. 118), diz que: “Para ser bem sucedido no fornecimento de serviços com qualidade, é necessário, pelo menos, atender, e talvez exceder, às expectativas dos clientes”. Exemplificou contando o caso da American Express, que iniciou seus esforços de garantia da qualidade no começo dos anos 70. Seu primeiro objetivo era “definir seus esforços do ponto de vista do cliente – e não do ponto de vista de um funcionário, analista, gerente, diretor ou vice-presidente”. Então eles quiseram mensurar os serviços com o mesmo rigor e objetividade que usavam para medir produtividade, custos e rendas.

Percebe-se que toda empresa, de alguma forma, oferece serviços. Mesmo que seja uma empresa predominantemente industrial, na hora em que estiver vendendo seus produtos ao

consumidor ou ao revendedor, ela estará prestando um serviço, portanto, essa interação na hora de concretizar a venda, será percebida pelo cliente ou revendedor, como um serviço de boa ou má qualidade.

Um serviço normalmente é percebido de forma subjetiva. Existem formas abstratas para dizer o que é um serviço. Geralmente, para descrever os serviços, os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança. Portanto, pode-se dizer que os serviços são classificados como produtos intangíveis. Entretanto, muitos serviços incluem elementos bem tangíveis, como por exemplo, a comida de um restaurante e as peças de reposição utilizadas em uma oficina de automóveis.

3.1 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Karl Albrecht em seu livro *Revolução nos Serviços*, (1992 pg.13) como *Estratégia Competitiva* a competência de uma empresa se deve a uma excelente qualidade técnica dos produtos. Esta costumava ser uma estratégia amplamente utilizada, especialmente para muitos fabricantes de bens industriais, funciona bem em situações onde a excelência técnica demonstrada pela empresa é, por si só, de valor crítico para os clientes.

Quanto mais a competência técnica entre os concorrentes crescer, menos poderosa se torna a estratégia de qualidade técnica. À medida que muitas empresas venham a oferecer uma solução técnica similar, a excelência técnica poderá não ser mais um fator de diferenciação. É aí que entra a qualidade dos serviços como uma estratégia competitiva. Pois, numa concorrência entre duas empresas que fornecem um produto similar e com a mesma qualidade técnica, ganhará mercado aquela que fornecer um serviço de maior qualidade. Isso

não significa que uma qualidade técnica excelente seja menos importante do que antes. Mas a empresa terá que oferecer muito mais do que isto. A aplicação de uma estratégia de serviços implica que o principal foco do pensamento estratégico e da tomada de decisão do corpo gerencial são os serviços.

Do ponto de vista do posicionamento competitivo, Karl Albrecht define excelência de serviço, como: “um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

Para desfrutar de algumas dessas vantagens, ou de todas elas, a empresa precisa ter um alto grau de serviço aos olhos do cliente. Não basta esforçar-se. Campanhas publicitárias não resolvem o problema. A única coisa que funcionará é proporcionar um serviço superior e que tenha sucesso no mercado. Uma lacuna a ser explorada. Estudos regulares de opinião pública revelam que a percepção geral de qualidade de serviço na maior parte dos países ocidentais é muito negativa. O consumidor comum pesquisado acredita que está recebendo muito pouco por seu dinheiro na maioria das empresas que prestam algum tipo de serviço. As evidências indicam que a maioria das pessoas acredita que a qualidade dos serviços, em geral, precisa melhorar muito.

Parece haver uma irritação crescente, em todas as áreas, com os serviços e os estabelecimentos que os prestam, e o número crescente de artigos de revista e editoriais de jornal é uma prova disso.

Esses estudos nos levam a crer que a empresa que colocar em prática um bom programa de Qualidade de Serviços, já saíria na frente dos concorrentes. Lucratividade. As empresas que proclamam a qualidade de seus produtos como prioridade de seus negócios seguem três

duradouros princípios da superioridade de qualidade, segundo, George Day em seu livro: Estratégia voltada para o Mercado, (1990 pg.194).

1. A qualidade superior é lucrativa.
2. Qualidade é mais que conformidade. Ela somente é atingida na medida em que produto ou serviço satisfaça ou exceda as exigências do cliente.
3. A qualidade superior é conseguida com um sistema total de qualidade, que atinge os aspectos da empresa.

3.2 SERVIÇOS x BENS FÍSICOS

Estabelecer diferenças entre produtos e serviços está cada vez mais difícil. Em geral, entende-se por serviço tudo que uma concessionária deve fazer para agradar um cliente - inclusive o carro, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se a “bens e serviços” como constituintes do chamado “produto”. Nesse caso, o “bem” seria o carro; “o serviço” corresponderia ao atendimento e o pós-vendas; e o “produto”, à somatória desses fatores, associados a outros que levam o cliente a “se sentir satisfeito” a ponto de desejar fazer uma recompra.

Conceitualmente, há diferenças entre bens e serviços, conforme resumido abaixo. Diferenças entre Serviços e Bens Físicos por Gronroos em seu livro Marketing: Gerenciamento e Serviços, (1995 pg. 38).

Figura 5 – Bens Físicos X Serviços

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas	Produção distribuição e consumo simultâneos
Valor principal no produto e na fabricação	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Os clientes normalmente não participam do processo de produção	Os clientes participam do processo de produção

De acordo com a tabela acima, na maioria dos serviços, podemos identificar algumas características importantes, segundo Gronroos, como:

1. Os serviços são mais ou menos intangíveis. Uma amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos “custos de produção”. Até mesmo porque a “Qualidade do Serviço” é uma questão altamente subjetiva.

2. Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.

3. Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.

4. O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto. Um serviço, na sua versão final, é “produzido” no mesmo instante em que é fornecido ao cliente.

5. Salvo em caso de automatização total, serviços possuem um componente social determinante. E quanto maior o número de fornecedores do serviço com que o cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito.

6. Não há como pedir a terceiros para repassarem um serviço já prestado, ou mesmo chamá-los de volta, para reparos.

A interação entre o fornecedor do serviço e o cliente ocorre na maioria das vezes, porém, existem exceções. Quando um eletricista resolve algum problema no sistema elétrico

de um prédio, não há uma interação imediata entre o eletricitista (fornecedor do serviço) e o morador de um determinado apartamento. Por outro lado, muitas situações onde não existem as interações no momento da operação, elas acontecem num momento posterior. Como é o caso do conserto de um automóvel dentro da oficina, em que o dono do veículo não presencia o momento do conserto porém, quando o carro é entregue ao cliente, as interações começam.

3. 3 QUALIDADE EM SERVIÇOS: A PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Existe sempre um risco de que quando a qualidade é definida muito estreitamente, os programas de qualidade se tornem muito limitados. Por exemplo, a especificação técnica de um serviço ou produto é freqüentemente considerada a qualidade do mesmo ou a característica mais importante da qualidade percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, que vai além da qualidade técnica do produto. Se um produto ou serviço for muito bom tecnicamente, muito bem produzido, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa. Portanto, as empresas devem definir a qualidade de seus produtos da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem se colocar no lugar dos seus clientes, ou seja ter empatia.

3.4 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE

A qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (o que) e a dimensão funcional ou relacionada a processo (como). O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é muito importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Mas essa é apenas uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. Entretanto, além do produto recebido, existe uma dimensão também muito importante na concepção total da qualidade percebida. Essa dimensão diz respeito às interações entre o prestador de serviços e o cliente, incluindo horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele - a facilidade de acesso a um caixa automático, a um restaurante, a aparência e comportamento dos garçons, dos caixas no banco, balconistas de uma loja etc. Os serviços de encanadores e técnicos de manutenção e como esses empregados realizam suas tarefas, o que dizem e como dizem também influenciam a visão que o cliente possa ter do serviço.

3.5 AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Além das duas dimensões básicas da qualidade - o que e como - que estarão sempre nas mentes dos clientes, observamos que a qualidade é, em grande parte, percebida

subjetivamente. O processo de concepção é não somente isso, é ainda mais complexo. Não são apenas as experiências das dimensões das qualidades que determinam se a qualidade é considerada boa, neutra ou ruim.

Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas forem muito altas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida em forma objetiva, for boa.

A qualidade esperada, ou as expectativas advêm de vários fatores, como: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa, local e necessidades dos clientes. A comunicação com o mercado inclui publicidade, mala direta, relações públicas e campanhas de vendas, que estão diretamente sob o controle da empresa. Os fatores de imagem e a comunicação boca a boca são apenas indiretamente controlados pela empresa. Por último, as necessidades do cliente também têm um forte impacto nas suas expectativas.

Quando uma empresa adota programas de qualidade que incluem aspectos da qualidade funcional, a qualidade percebida do serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitárias que prometam demais ou que sejam inadequadas sob algum aspecto. Portanto, o nível de qualidade total é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Como consequência, podemos afirmar que cada programa para a qualidade deve englobar não apenas os funcionários que estão envolvidos nas operações, mas os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado, também. Igualmente, os profissionais de comunicação devem tomar todo o cuidado com a imagem da empresa perante o mercado.

3.6 OS CRITÉRIOS DA BOA QUALIDADE PERCEBIDA

Como a percepção da qualidade tem relação direta com as expectativas do cliente, as empresas devem sempre pesquisar o que os seus clientes querem e quais são as suas expectativas com relação ao produto.

Os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço, segundo Gronroos em seu livro *Marketing: Gerenciamento e Serviço*, (1995 pg.61) são :

1. Profissionalismo e Habilidades

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

2. Atitudes e Comportamento

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar os acessos aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

4. Confiabilidade e Honestidade

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

5. Recuperação

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

6. Reputação e Credibilidade

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

Um dos critérios acima profissionalismo e habilidades, está relacionado a resultados, sendo uma dimensão técnica da qualidade. Reputação e credibilidade estão relacionadas à imagem, fazendo uma função de filtragem. Os demais critérios, atitudes e comportamento, facilidade de acesso e flexibilidade, confiabilidade e honestidade e recuperação são relacionados a processos e representam, assim, a dimensão funcional da qualidade.

3.7 PADRÕES DE DESEMPENHO

Cada empresa oferece um tipo de serviço. E cada tipo de serviço deve estabelecer um padrão de desempenho para medir a sua Qualidade em Serviços. O padrão indica o nível em que a medida deve ser desempenhada para satisfazer as expectativas do cliente. Por exemplo, um banco pode considerar a cortesia como uma dimensão de Qualidade em Serviços. Uma das medidas, no caso, seria responder telefonemas antes de um certo toque. E o padrão de desempenho corresponde a essa medida “antes do terceiro toque”.

Os padrões de desempenho devem descrever claramente o comportamento exibido e o que se espera dele. Para tanto, deve-se sempre recorrer a uma frase de ação, do tipo “enviar a carta em até 24 horas a partir da postagem”. A seguir, alguns indicadores de Qualidade de Serviços através de padrões de desempenho.

Indicadores de Qualidade em Serviços por Lobos em seu livro Encantando o cliente, (1993 pg.69).

Figura 6 – Indicadores de Qualidade

SERVIÇO	DIMENSÕES	REQUISITOS	MEDIDAS	PADRÕES
FAST FOOD	Rapidez	Pouca demora na fila	Tempo de espera na fila	Até 3 min
		Sem erro	Tempo entre pedido e entrega	Até 2 min
	Exatidão		Pedidos corretos x total de pedidos	100%
REVENDA DE CARROS	Cortesia/amistosidade	Sorrir/agradar	Pesquisa com escala: muito satisfeito, satisfeito e muito insastifesto	90% muito satisfeito, 0% abaixo do regular

Para Lobos, uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, é imprescindível medir regularmente o desempenho real para compará-los. Medição e feedback são indispensáveis para o sucesso de uma estratégia de serviço, visando a sua melhoria contínua. O feedback pode ser interno ou externo.

Para se obter o feedback interno, é preciso controlar os processos de trabalho dos quais depende o fornecimento dos serviços. Se um dos processos de trabalho estiver falhando ou levando um tempo maior do que o normal, esses problemas refletirão no processo final que é a entrega do serviço ao cliente.

O feedback interno pode ser colhido também através de pesquisas sobre opiniões da Linha de Frente, ou seja, do pessoal que atende o cliente. Deve-se conhecer os sentimentos e desejos dos empregados, e também o que esses funcionários imaginam que sejam as Expectativas dos clientes, a sua importância e a que nível essas expectativas estão satisfeitas.

O feedback externo deve ser colhido necessariamente dos clientes. Pode ser feita de várias maneiras, desde a simples avaliação de uma reação individual de um cliente, a entrevistas com grupos de consumidores especialmente selecionados. Essas entrevistas costumam ser de maior profundidade. Podem ser feitas também pesquisas amostras de clientes, realizadas através de questionários.

Existem também as reclamações dos clientes, que se forem gerenciadas de uma forma correta, podem trazer um feedback externo muito importante para se usar na estratégia de qualidade de serviços. Entretanto, deve-se tomar muito cuidado com essas reclamações. Estudos realizados nos Estados Unidos com mais de 300 empresas, concluem que os clientes que reclamam representam uma parcela muito pequena dos clientes insatisfeitos, entre 2% e 4%. A maioria não reclama porque acha que não resolve.

3.8 O TRIÂNGULO DO SERVIÇO

Segundo Jan Carlzon em seu livro: A Hora da Verdade, (1994 pg.66) existem três características importantes que fazem parte de todas as empresas excelentes em atendimento, esses três pontos-chave formam o triângulo do serviço:

1. Uma visão, ou estratégia de serviço.
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente.
3. Sistemas voltados para o cliente.

O triângulo do serviço é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar juntos, para que se mantenha um nível mínimo de qualidade do serviço.

Uma estratégia bem concebida para o serviço. As organizações de sucesso têm desenvolvido uma idéia unificadora para o serviço que prestam. Esse conceito de estratégia de serviço orienta toda a comunidade da empresa no sentido de atender as verdadeiras prioridades do cliente. Essa estratégia acaba se tornando uma missão da empresa e transforma-se num brado de união entre os funcionários e no núcleo da mensagem transmitida ao cliente.

Como exemplo, pode-se dizer que a rede de lanchonetes McDonald's tem uma sólida e clara estratégia de serviços alimentícios "rápidos, baratos e higiênicos". O layout da lanchonete; os movimentos dos atendentes enquanto buscam os pedidos; os uniformes limpos e a limpeza dos chãos são alguns aspectos que demonstram a estratégia de serviço dessa rede de fast food.

Os pré-requisitos principais de uma Estratégia de Serviços são a Missão e Cultura segundo (Carlson,1994) A Missão é um estado desejável e tangível de relações Empresa-

Cliente. No caso de uma pizzeria, por exemplo, a Missão pode ser: “Fabricar uma pizza à altura da melhor pizza italiana”, “Fabricar e vender a melhor pizza do país” ou “Oferecer a pizza mais saborosa e barata da cidade”. Pode ser qualquer coisa, desde que seja uma afirmação responsável e verdadeira. O importante é que a Missão seja capaz, pela sua clareza ou pelo desafio apresentado, de mobilizar positivamente todos os membros da Organização.

Pessoal de Linha de Frente orientado ao Cliente. Os administradores das organizações devem estimular e ajudar o pessoal que executa e entrega o serviço para que sua atenção se mantenha voltada para o cliente. O pessoal de linha de frente deve ter uma concentração muito forte para a necessidade do cliente em todos os momentos da verdade. Toda essa atenção para as necessidades do cliente faz com que o consumidor sinta que a qualidade do serviço é de alto nível e o estimula a voltar mais vezes e comprar mais.

Sistemas voltados para o Cliente. O sistema de produção e de entrega do serviço deve estar voltado para atender as necessidades do cliente e não as conveniências da Organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos devem estar prontos para atender qualquer desejo ou necessidade do cliente. Exemplo: aconteceu uma vez que certo consumidor foi num restaurante que gostava muito porque os garçons eram muito atenciosos e atendiam sempre muito bem. Nesse dia, pediram uma picanha para duas pessoas. Mas seu acompanhante pediu para o garçom trocar o arroz que acompanhava o prato. Ele queria que trocasse o arroz branco com o arroz à grega. O garçom disse que não podia porque as porções de arroz à grega estavam preparadas para serem servidas à parte. Esse é um exemplo típico de um sistema voltado para atender as conveniências da empresa e não para atender um pedido do cliente. Esse tipo de coisa não pode acontecer numa Organização de Serviços.

Nos últimos anos, as Organizações de Serviços têm buscado maneiras de processar, com menor custo e maior rapidez, as informações aos clientes. Redes de supermercados como

Sonae, Wall Mart, e até pequenos supermercados, informatizaram suas lojas com leitura de código de barras e máquinas de preencher os cheques do cliente para melhorar o atendimento e diminuir as filas nos caixas, propiciando uma maior satisfação dos clientes.

Segundo a Revista Marketing (04/1998, pg. 26), a Livraria Saraiva investiu R\$ 4 milhões em modernização e tecnologia para fornecer ao mercado o conceito de auto-serviço. O cliente entra na loja e acessa, por computador, informações sobre os cerca de 80 mil itens, entre livros, revistas, produtos de informática e de papelaria. Segundo conta Jorge Eduardo Saraiva, diretor-presidente da Livraria Saraiva, “nosso objetivo é respeitar as características das pessoas, deixando-as à vontade para pedir auxílio se acharem necessário”. A iniciativa da Livraria Saraiva fundamenta-se na tendência do varejo mundial de conquistar o público com a atividade das lojas, o conforto e a oferta de produtos, deixando o consumidor livre para consultar os itens do estoque sem aborrecê-lo. O caso da Livraria Saraiva é um bom exemplo prático de um sistema voltado para a conveniência do cliente.

Estes três fatores – uma estratégia clara de serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente, e sistemas voltados para o cliente – são todos de conceito relativamente simples e fácil compreensão. Mas transformá-los em realidade não é tarefa simples, principalmente em organizações de grande porte.

3.9 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A qualidade é importante a partir do momento em que entendemos que é ela a responsável pela satisfação do cliente em relação ao serviço ou produto. Contudo, admite-se

que os processos pelo qual o consumidor operacionaliza seus julgamentos de qualidade são mais subjetivos do que um processo rigoroso de controle de qualidade de um fabricante.

Qualidade não é apenas subjetiva; ela é também relativa às expectativas que o cliente tem em relação aos produtos e por isso é necessário conhecer quais são essas expectativas e como elas são formadas. Clientes têm expectativas sobre a qualidade básica que um produto proporciona. Além disso, o cliente também tem expectativas do grau de serviço que desejam e merecem receber. Portanto, o cliente saíra satisfeito somente se obtiver o que espera.

Quando se trata de clientes, principal foco aqui, podemos entender satisfação como a "percepção da qualidade", que convencionalmente é definida como "entregar os produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes" (VAVRA, 1993).

Todos reconhecem o valor da satisfação dos clientes, todavia, apesar desse reconhecimento, as empresas verdadeiramente comprometidas com a satisfação dos clientes são mais exceção do que regra. Isso faz com que as que se preocupem com seus clientes tenham uma vantagem competitiva sobre as demais.

E é por isso que a fidelidade dos clientes deve ser muito mais trabalhada, uma vez que eles se tornaram muito suscetíveis aos diferenciais que a concorrência pode oferecer. "Os consumidores atuais são muito mais educados e exigentes" (KOTLER, 1996, p. 48). As empresas precisam estar sempre atualizadas no que diz respeito à qualidade de seus produtos e também, no caso de uma empresa como a Florença Automóveis, na qualidade dos serviços prestados.

A fidelidade de um cliente é o verdadeiro patrimônio de uma organização. O cliente fiel trás à empresa inúmeras vantagens, como menores custos de venda e redução de riscos, gerando uma maior estabilidade no mercado.

É extremamente importante que a empresa conheça seus clientes e trabalhe individualmente com o seu banco de dados, dando uma atenção maior a cada indivíduo.

4. A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO EM PÓS-VENDAS

Manter um bom relacionamento com os clientes é, hoje em dia, um fundamento básico no mundo dos negócios. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de estar continuamente conquistando novos clientes, numa frenética luta com um número cada vez maior de concorrentes. Esta acirrada perseguição a novos clientes tem aumentado dramaticamente os custos de marketing e, por esta razão, seguidamente ouvimos falar que manter os clientes conquistados sai mais barato do que atrair clientes novos. Já em 1983, num clássico artigo type Harvard Business (After the sale is over...), o "guru" de marketing, Theodore Levitt, dizia que "as pessoas compram expectativas, não coisas". O autor defendia que o relacionamento entre consumidor e fornecedor deveria ser caracterizado muito mais por ser duradouro e contínuo do que ficar restrito ao momento da venda. No futuro, prosseguia Levitt, a entrega, o serviço, a confiabilidade e a qualidade das interações serão muito mais importantes do que o produto e a tecnologia empregada em sua fabricação. Ao fazer uma analogia entre as etapas de uma compra (antes, durante e depois) com as etapas do relacionamento entre casais (namoro, noivado e casamento), o autor dizia que se existirem provas concretas de atenção, preocupação e respeito "uma vez concluída" a venda, a relação será sólida e duradoura. Se, ao contrário, ficar claro que o que o vendedor quer é apenas vender seu produto, nenhum vínculo será estabelecido e provavelmente assistiremos uma relação de rejeição no momento da

realização de uma nova compra. Quase vinte anos depois, observamos que a previsão de Levitt se concretizou. A redução do nível de diferenciação entre produtos concorrentes fez com que a decisão de compra por parte do cliente ficasse influenciada não só pela relação entre o valor percebido do produto e seu preço, mas também pela comparação entre a qualidade do serviço oferecido e seu custo para o cliente. Muitas empresas precisaram de muito tempo para entender que não é suficiente fabricar um bom produto para conseguir clientes. Infelizmente pode ocorrer de os clientes não apreciarem os aspectos técnicos mais sofisticados, resultado de muitas horas ou anos de trabalho de projetistas e pesquisadores muitos bem remunerados. É mais fácil e mais rápido, entretanto, que o cliente note que o produto em dado momento deixa de funcionar e que conseguir que o mesmo seja reparado acaba sendo um pesadelo ou porque demora o diagnóstico ou porque não há peças de reposição disponíveis.

Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o design, seu rendimento e o preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função do pós-venda é garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores.

Diversos fatores sociais, econômicos e concorrenciais se combinam para justificar o crescente interesse pelas questões relacionadas com a pós-venda e explicar porque através do serviço pós-venda uma empresa pode se diferenciar de seus concorrentes e ganhar a lealdade de seus clientes:

Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram na compra de produtos e, por esta razão, estão preocupados em aumentar a vida útil dos produtos adquiridos. O objetivo básico do serviço pós-venda é o de assegurar que o cliente obtenha o maior proveito e valor por sua compra. Entendendo valor como a relação entre os benefícios

proporcionados pelo produto e o preço pago pelo cliente mais os custos de acesso ao produto ou ao serviço associado, criar valor para o cliente através do pós-venda significa reduzir estes custos. É claro que um produto pode falhar. O papel do pós-venda seria, então, o de minimizar o tempo que o cliente fica sem o produto, o qual apresentou um defeito, proporcionando-lhe acessibilidade ao serviço de reparos, disponibilidade de peças de reposição e até, por que não, o oferecimento de um produto substituto enquanto o primeiro estiver sendo reparado. Produtos cada vez mais complexos são mais sensíveis a necessidade de serviços especializados. Produtos com componentes eletrônicos como televisores, computadores e até mesmo automóveis, exigem suporte especializado quando apresentam algum problema. Os "técnicos" amadores, que entendiam de tudo e que improvisavam soluções baratas, tiveram sua carreira encerrada com o advento de produtos tecnologicamente sofisticados. Desse modo, o serviço pós-venda do fabricante passou a ser a única maneira de assegurar a reparação confiável dos produtos adquiridos.

Cresce a venda de produtos, mas não aumenta, na proporção adequada, o número de pessoas habilitadas para fazer a manutenção dos mesmos. Este fator segue a mesma linha do anterior. O barateamento de alguns produtos e as facilidades de crédito a disposição dos consumidores, faz crescer a demanda por equipamentos que até pouco tempo atrás era privilégio de poucos: equipamentos de som, aparelhos de ar condicionado tanto de uso doméstico como para automóveis, computadores, automóveis e uma série de outros exemplos, passaram a exigir instalações, técnicos especializados, estoques de peças de reposição espalhados por um amplo território geográfico. Nem todas as empresas se preparam adequadamente para contarem com estruturas de pós-venda proporcionais ao crescimento das vendas de seus produtos.

Pressões inflacionárias elevam o custo dos reparos. É cada vez mais freqüente o cliente receber como resposta, quando procura a assistência técnica, que vale mais a pena comprar

um produto novo do que reparar o que apresentou defeito. O cliente pode até aceitar o conselho, mas, dependendo da idade do equipamento, é muito provável que mude de marca porque vê que a vida útil do produto que possuía acabou por ocasião do primeiro defeito que apresentou e que o serviço pós-venda daquela marca é muito caro, justificando a compra de um modelo novo. Desse modo, não é suficiente ter uma estrutura de serviço pós-venda. Ela precisa ser eficiente, vista como uma unidade de negócios e não como um mal necessário. Deve ser administrada de modo a ter seus custos controlados considerando o nível de serviço que se deseja proporcionar. Precisa ter uma política de preços competitivos para compensar os custos com a prestação de serviços. Esta advertência é cabível porque muitas empresas erradamente embutem no preço dos reparos os custos que incorrem com os períodos de garantia, custos estes que deveriam ser alocados de outra forma de modo a não onerar o serviço pós-venda.

Isto explica porque muitos clientes só usam o serviço de assistência técnica autorizado nos períodos de garantia. Na primeira vez que recorrem à assistência técnica após o período de garantia não aceitam pagar o preço que lhes é cobrado, recorrendo, então a serviços alternativos. Mesmo sem entrar em considerações sobre o tipo de produto que uma empresa fabrica, não é difícil, pelo exposto até o momento, entender a importância estratégica do serviço pós-venda.

5. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

"Toda comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem".

(Francis Vanoye)

O homem é um ser social, daí sua necessidade de comunicação como emissor ou receptor de mensagens. A comunicação confunde-se com a própria vida. Temos tanta consciência de que nos comunicamos como de que respiramos ou andamos. Assim, a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social.

No mercado, ganham espaço aqueles que sabem administrar corretamente os processos de comunicação, ou seja, aqueles que recebem e transmitem informações com eficácia, criando interatividade dos clientes com a empresa e produtos/serviços. Hoje, a comunicação eficiente é de mão dupla, ou seja, a empresa ouve o cliente e dá a resposta para o mesmo.

O processo de comunicação é composto por:

EMISSOR - Codificação - Mídia (Mensagem) - Decodificação - RECEPTOR

O emissor e o receptor são as partes mais importantes do processo. Mensagem e mídia são as ferramentas de comunicação. E, finalmente, codificação, decodificação, resposta e feedback são as funções da comunicação.

5.1 – PONTOS CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMUNICAÇÕES EFICAZES:

1. Identificar o alvo, quem é a audiência;
2. Determinar os objetivos da comunicação. A mensagem será diferente dependendo do objetivo a ser atingido;

3. Desenvolver a mensagem. Tal mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação. Inserir algumas palavras no texto, que vão "grudar" na mente da pessoa (alvo);

4. Selecionar os canais de comunicação. Veículos ou formas de comunicação que serão usados. Consiste em escolher o meio concreto pelo qual a mensagem será transmitida (revista, jornal, emissora de TV, vendedor, telefone, correio, eventos, mala direta, Internet, etc.);

5. Definir o orçamento;

6. Decisão sobre o mix de comunicação de marketing (depende do alvo, do orçamento, da mensagem);

7. Medir resultados, retorno obtido.

5.2 OS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

É importante lembrarmos que a mensagem será diferente, dependendo do objetivo a ser alcançado.

A empresa visa criar...

Consciência: conhecimento;

Simpatia: preferência;

Convicção: levar a pessoa à ação de comprar.

Como funciona a aquisição de um produto?

O modelo AIDA determinou uma série de passos que descrevem o processo que um comprador de um determinado produto passa antes de fechar a compra. Os estágios, Atenção,

Interesse, Desejo e Ação, formam uma hierarquia linear que os consumidores passam no processo de compra. Dessa forma, para adquirir um produto, o consumidor deve, obrigatoriamente:

- a) Saber da existência do produto ou serviço (Atenção);
- b) Estar interessado o suficiente para prestar atenção nas características, especificações e benefícios do produto (Interesse);
- c) Ter um desejo de obter os benefícios que o produto oferece (Desejo);
- d) Comprar o produto (Ação).

É interessante notar que, no processo de criação desta teoria, estava-se interessado não no comportamento do consumidor em si, mas no comportamento do vendedor, e de que forma ele poderia "guiar" o comprador para efetuar uma venda.

Após alguns anos, inúmeras teorias foram desenvolvidas com base no modelo AIDA para tentar explicar os passos que levam o consumidor a adquirir um produto, mas todas elas têm a venda como o objetivo final.

Teorias mais recentes de Marketing, no entanto, assumem que a venda não é o ponto final, mas sim a satisfação do consumidor, o que faria com que o consumidor voltasse a comprar o produto que o satisfizesse. Assim, passaram a acrescentar o "S" de Satisfação, modificando a nomenclatura AIDA para AIDAS (Atenção, Interesse, Desejo, Ação e Satisfação).

5.3 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida. É o modo pelo qual o cliente ficará sabendo da existência de um produto/serviço; pode se dar através do contato pessoal, anúncios em jornal, revistas, Internet, amostras grátis, eventos, etc...

O canal de comunicação pode ser:

- pessoal, feito através de visitas, telefone, mala direta, correio, eventos, boca-a-boca, boatos, roda de amigos, etc., tem grande eficiência e cria maior comunicabilidade.
- impessoal, somente será eficaz se gerar comunicação pessoal, ou seja, se fizer com que as pessoas discutam e levem a comunicação a frente. Além disso, deve explorar o efeito de influenciar massas.

5.4 A MENSAGEM

Quais as palavras que devem ser colocadas no texto, que serão capazes de permanecer "grudadas" na mente do nosso alvo?

O que dizer (qual o conteúdo da mensagem)?

Como dizer (qual deve ser a estrutura do texto)?

Que símbolo usar (qual o formato da mensagem)?

Quem deve dizer (qual a fonte da mensagem)?

A mensagem ideal deve seguir o modelo AIDA, ou seja, atrair a ATENÇÃO, manter o INTERESSE, despertar o DESEJO e conduzir à AÇÃO.

A MENSAGEM PODE CONTER:

a) apelo racional: mostra os atributos, características do produto, qualidade, economia, valor, desempenho, etc.;

b) apelo emocional: mensagem que procura despertar emoções positivas ou negativas no alvo;

c) apelo moral: mais utilizado em causas sociais.

A ESTRUTURA DA MENSAGEM:

Ao analisarmos a estrutura de uma mensagem, estamos querendo descobrir o que ela causa nas pessoas. A mensagem pode:

a) tirar conclusões para a audiência, no caso de um público pouco sofisticado ou genérico;

b) levantar questões para que a audiência tire suas próprias conclusões, no caso de um público mais sofisticado.

FORMATO DA MENSAGEM

O formato depende da mídia a ser utilizada e corresponde ao meio de transmissão da mensagem (mídia impressa, rádio, TV, Internet, etc.).

a) mídia impressa: podem ser utilizadas ilustrações, cores, texturas, textos;

b) rádio: é um meio de transmissão muito importante, uma vez que todos nós conseguimos fazer outras coisas enquanto ouvimos rádio; o mesmo não acontece com a TV, por exemplo. Os aspectos relevantes para esse meio são a qualidade da voz do comunicador, velocidade da fala, ritmo, uso de pausas, fundo musical e efeitos sonoros;

c) TV: engloba todos os aspectos usados pelo rádio, além de imagens, expressão corporal e cores.

5.5 FONTE

Fonte é o local de onde parte a mensagem. As pessoas são fontes, pois levam a mensagem. Para que o processo seja eficaz, é necessário que se tenha credibilidade. São considerados fatores de credibilidade: a especialização, a confiabilidade e a simpatia.

a) Especialização: vamos pensar em um médico. Se o Zé da esquina lhe recomendar que faça o uso um medicamento, talvez você não aceite, pois não o conhece. No entanto, se um médico o fizer, é muito mais provável que as recomendações sejam seguidas;

b) Confiabilidade: amigos ou parentes transmitem confiança ao recomendar determinado produto/serviço;

c) Simpatia: as celebridades causam grande impacto ao transmitir uma mensagem.

5.6 A AUDIÊNCIA

A audiência de uma empresa pode ser classificada em:

a) compradores potenciais;

b) clientes atuais;

c) formadores de opinião: pessoas que estão interessadas no bem que a empresa/produto vai oferecer à sociedade. Como exemplo de formadores de opinião, temos os jornalistas, pessoas preocupadas em mostrar o lado social da empresa.

A audiência também pode ser identificada, de acordo com o tipo a que pertence.

Vejamos:

a) indivíduos;

b) grupos;

c) públicos específicos (nichos): os distribuidores, por exemplo, necessitam de informações técnicas sobre o produto;

d) público em geral.

Dentro do processo de comunicação, deve ser feita uma análise das impressões que o público vai ter em relação ao produto/empresa, qual a reação das pessoas. Isso significa que deve ser analisada a ideia que a empresa vai passar às pessoas através de seu processo de comunicação.

Deve ser montada uma escala de familiaridade do produto (verificar se o alvo nunca ouviu falar, ouviu pouco, conhece pouco, conhece mais ou menos, conhece muito bem o produto). A ação da empresa, neste caso, visa desde apresentar até explicar.

É montada também a escala de favorabilidade (produto muito desfavorável, pouco desfavorável, indiferente, mais ou menos favorável, muito favorável). A ação da empresa consiste em desfazer a imagem ruim e fixar a imagem boa.

5.7 O ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Existem alguns métodos, nos quais devemos nos basear na hora de decidir os quantos podem gastar com publicidade. São eles:

- a) recursos disponíveis: é um método aleatório;
- b) porcentagem das vendas: método bastante utilizado entre as empresas. Baseia-se na receita do período anterior e consiste em destinar à comunicação, uma porcentagem do quanto foi vendido num determinado período;
- c) paridade com a concorrência: também é um método aleatório e consiste em observar o quanto o concorrente está investindo em comunicação, pois a maior parte das empresas acredita que o concorrente sabe o que está fazendo;
- d) voltado para objetivos: investir em comunicação dependendo de quanto quer vender.

Na realidade, é impossível utilizar-se de um único método para definir o orçamento que será destinado à comunicação. A empresa deve estar sempre atenta aos recursos disponíveis, à previsão de vendas no mercado e também à concorrência.

6. ESTUDO DE CASO DA CONCESSIONÁRIA FLORENÇA VEÍCULOS

6.1 A EMPRESA

A concessionária Florença Veículos começou em 1979 na antiga sede na Av. Senador Salgado Filho 580, atualmente Champagnat Veículos, concessionária da GM, logo a Florença Veículos está estabelecida há 24 anos no mercado de automóveis em Curitiba.

Atualmente a concessionária Florença está localizada na Av. Marechal Floriano Paixoto, 3501. Possui um organograma composto por 150 funcionários, 30 estagiários e 45 funcionários terceirizados.

Após esta mudança de sede em 1989 várias outras mudanças ocorreram, desde mudanças na diretoria, no quadro de funcionários, e principalmente mudanças de conceitos.

Em 1993 entrou no mercado a Barigüi Veículos um grupo com forte poder aquisitivo atualmente detentora das marcas Fiat, Ford, Toyota, Renault, este grupo conquistou o mercado Curitibano rapidamente, desde sua fundação a Barigüi Veículos tem como estratégia ser a maior concessionária Fiat de Curitiba, maior em pontos de vendas e em volume de veículos novos.

No entanto, a Barigüi Veículos não tinha como estratégia se focalizar na área de pós-vendas por isso, inúmeros clientes adquiriram o produto na Barigüi e depois se transformavam em clientes de Oficina e Lataria da empresa Florença, logo esta se especializou em pós-vendas e mediante a falência de outras concessionárias como Dipave, Olsen, Autovesa e Vepasa a Concessionária Florença precisou readequar suas despesas

administrativas e rever sua estratégia de marketing em relação ao público-alvo e aos atuais clientes ativos da concessionária.

O primeiro passo foi dado em 1998 quando dividiram a empresa Florença em cinco departamentos: Veículos Novos, Veículos Seminovos, Oficina, Peças e Lataria e após isto, traçaram um plano estratégico para que estes departamentos fossem rentáveis, neste período o único departamento que dava lucro era de Veículos Novos.

Nesta época a concessionária tinha alta margem de lucro e de negociação, logo mesmo vendendo poucas unidades de carros novos, conseguia ter um bom faturamento.

A empresa, neste momento, por não conseguir competir com a Barigüi Veículos em volume de vendas, pois esta tinha quatro pontos de vendas instalados nos bairros Portão, Parque Barigüi, Alto da XV e Jardim das Américas, resolveu investir em pós-vendas.

Contratou profissional no mercado, iniciou-se o processo do ABS, sendo um processo de estabelecimento de metas e resultados, iniciou-se também a criação de processos de padrões em atendimento, determinando o máximo de tempo que o cliente deveria esperar para ser atendido na recepção da oficina, 2 minutos.

Foram mudanças significativas na empresa que estava inserida em um mercado que não se preocupava com a satisfação do cliente após a compra.

Um departamento de qualidade foi criado e o CSI que é a nota que o cliente dá para concessionária perante a fábrica passou a ser analisado nas pesquisas. A partir desta época tudo passou a ser mapeado, rentabilidade, margem de lucro, custo de estrutura, mão-obra, giro de estoque, giro de oficina, quantidade de peças obsoletas, percentual de retrabalho na oficina. Estes gráficos ficaram em gestão à vista para todos os funcionários saberem o que estava acontecendo e participarem do processo.

Mas nada foi tão importante se comparado com o SMD, Sistema de Medição Diária, implantado em 1999, ou seja, todos os clientes que adquiriam um carro, ou freqüentaram a

concessionária em oficina ou lataria passaram a serem pesquisados por telefone. As opiniões, críticas, sugestões do cliente passaram a ser o foco da concessionária, cada nota ruim para o serviço realizado no mesmo dia era encaminhado para o gerente do departamento e este tinha a obrigação de entrar em contato com o cliente insatisfeito e buscar solucionar seu problema. Foi assim, que a concessionária começou uma fase diferente e se tornou {{case em qualidade de serviços}} em pós-vendas perante a Fiat Automóveis.

Apesar de cada mês os departamentos de oficina, lataria e peças superarem os resultados ainda havia um abismo em relação ao volume de carros novos e seminovos vendidos no departamento de vendas perante a concorrência.

No ano de 2003 a Vepasa Veículos, terceira concessionária Fiat na cidade há 26 anos no mercado, ou seja a pioneira, por falhas administrativas teve que mudar a sua estratégia de comercialização de veículos novos, passando a operar com preços de vendas reduzidos gerando dificuldades no mercado. Sua intenção era alavancar vendas e ganhar em volume, visando comprar mercado. Esta estratégia porém não obteve o resultado esperado levando a empresa a falência. O efeito disto no mercado Fiat da cidade foi desastroso. A Barigüi Veículos manteve sua participação no mercado de 60% devido a redução das margens de lucro, o que só foi possível através da sua solidez financeira. Já a Florença Veículos com 23% de mercado encontrou mais dificuldades devido a não possuir alto capital financeiro e por sua outra empresa do grupo, Dipave Veículos, estar com dificuldades devido a entrada da concessionária Metrosul no mercado de Curitiba.

Este foi o momento decisivo no qual ou a empresa se adequava as novas margens de vendas de veículos ou teria que sair do mercado por não conseguir competir com a então gigante concorrente Barigüi. Foram preparados por uma empresa de consultoria de São Paulo, atuais Institutos de Gerenciamento Fundação de Desenvolvimento Gerencial, planos de retenção de custos, qualidade de serviços e estratégias de marketing para o reposicionamento

da marca. Neste período a Florença chegou a deter apenas 16% do mercado, logo estes eram apenas os clientes fiéis, conhecidos pelo nome e que estavam sempre nos departamentos de oficina e lataria.

Neste momento a Florença apresentava quatro problemas críticos que precisam ser resolvidos. O primeiro era relacionado a imagem percebida pelo seu público, uma empresa antiga e tradicional com 25 anos de mercado; o segundo problema era o desvinculamento da marca Florença com a marca Fiat, porque quando se pensava em Fiat em Curitiba se pensava em Barigüi por seu posicionamento estratégico de ser a maior concessionária do mercado em volume de vendas, o terceiro reestruturação interna do quadro de funcionários e o quarto e principal problema a entrada de uma nova concessionária Fiat Super em Curitiba, a qual pertence ao grupo da CCV - GM e o impacto que está iria causar no mercado Fiat, o quanto cada uma das duas concessionárias Barigüi e Florença iriam perder de participação de mercado.

Para se resolver estes problemas foram feitas as seguintes ações :

1º PROBLEMA – Imagem percebida por seu público

Solução encontrada : reposicionamento de marca

A marca Florença estava associada a valores tradicionais e antigos, logo seus clientes potenciais eram pessoas de 35+, classe A e B. No entanto foi observado em pesquisa que os filhos dos clientes potenciais estavam adquirindo seus veículos na concorrência.

Como a Barigüi Veículos tinha como slogan: Este é o Caminho evidenciando sempre em sua comunicação a parte de vendas, a Florença estabeleceu que iria se reposicionar em sua comunicação mesclando qualidade em serviços com conceitos de vendas.

Atualmente a concessionária Florença lançou o slogan A melhor Fiat da Cidade, em um plano estratégico de comunicação, a empresa precisava se reposicionar mediante ao seu

público logo a empresa decidiu mesclar qualidade de serviços (satisfação dos clientes) com ações de mídia para vendas e assim atingir positivamente o público jovem de 18+ classes A, B e C.

O plano de mídia anual de 2003 foi estrategicamente elaborado para se impactar o maior número de pessoas possíveis de acordo com a verba publicitária que a empresa possuía, segue as ações e investimentos feitos no período.

- Lançamento de um programa de televisão

Objetivo: Atingir através da comunicação o público B e C,

Formato do programa: todos os sábados pela manhã foram veiculados um VT tendo trinta minutos corridos de varejo de veículos com todas as ofertas parceladas e entrada mínima, apesar de ser uma grande quantidade de parcelas o valor do produto ficou reduzido os clientes, com baixo poder aquisitivo, perceberam que poderia tornar realidade o sonho de possuir um veículo novo.

Duração da campanha: Anual/ 2003

Emissora escolhida: Rede de Televisão Bandeirante

Investimento: 10 mil ao mês

Retorno da ação: 5% a mais de participação de mercado Fiat

- Lançamento de um comercial institucional na TV

Objetivo: Divulgar para o público a existência de outra Fiat na cidade de Curitiba.

Formato do programa: comercial de trinta segundos o qual possuía um jingle citando nove vezes o nome da concessionária Florença, além de repetir local e telefone.

Duração da campanha: Março a Setembro de 2003

Emissora escolhida: Rede Paranaense de Televisão - RPC

Investimento: 32 mil ao mês

Retorno da ação: 15% a mais de público dentro do showrom

- Lançamento de um comercial de varejo na TV

Objetivo: Divulgar para o público as ofertas instantâneas que estavam ocorrendo no final de semana na concessionária.

Formato do programa: comercial de um minuto o qual possuía um apresentador divulgando qualidades do produto e preço. Este comercial foi transmitido 18 vezes a cada final de semana.

Duração da campanha: Anual/ 2003

Emissora escolhida: SBT

Investimento: 15 mil ao mês

Retorno da ação: 17% a mais de público das classes B e C no showrom

- Lançamento de uma campanha institucional de Outdoor

Objetivo: Divulgar para o público localização e telefone da concessionária Florença

Formato da campanha: trinta pontos escolhidos nas principais avenidas da cidade

Duração da campanha: Abril/ 2003

Investimento: 35 mil no mês

Retorno da ação: não conseguiu ser mensurado

- Contrato anual com o Jornal Gazeta do Povo

Objetivo: Divulgar através de anúncios as ofertas da semana e comunicar para o público a localização e telefone da concessionária.

Formato da campanha: selo de capa do caderno de automóveis, retranca no cabeçalho das chamadas de marcas, nos tijolinhos de seminovos, além do espaço de um quarto de página para anúncio de varejo

Duração da campanha: Anual/ 2003, sempre quarta-feira, sábado e domingo.

Investimento: 32 mil ao mês

Retorno da ação: 20% do público que chegou ao showrom na concessionária no ano de 2003, disse em pesquisa que teve conhecimento da marca Florença através do Jornal Gazeta do Povo.

- Contrato anual com a emissora de rádio Transamérica

Objetivo: Divulgar promoções de curta duração tanto de veículos como de serviços para o público em geral.

Formato da campanha: jingle e spots de 30 segundos

Duração da campanha: Anual/ 2003

Investimento: 6 mil ao mês

Retorno da ação: não conseguiu ser mensurado.

Além destas ações foi traçados o perfil e posicionamento da concessionária, segue abaixo os principais fundamentos da empresa:

Missão

Comercializar Veículos, Peças e Serviços, superando as expectativas do cliente em relação a Atendimento e Bom Negócio, gerando lucro para empresa.

Visão

Diferenciação pela Qualidade, prestar o melhor Atendimento e Serviço para que se possa agregar maior valor a marca Fiat Florença.

Posicionamento

Ser percebido pelo mercado como A melhor Fiat da Cidade, gerando confiabilidade e fidelidade para nossos clientes.

2º PROBLEMA – Desvinculamento da marca Florença com a marca Fiat

Solução encontrada : Aproximação da marca Florença com a marca Fiat nos matérias de comunicação.

Para que a marca Florença fosse identificada com a marca Fiat foi definido que quando a logomarca Florença fosse aplicada em algum material publicitário, esta passaria a possuir a marca Fiat a sua esquerda, assim seria fácil a identificação.

Em textos a palavra Fiat sempre será colocada à frente da palavra Florença e uma campanha institucional de marca e tratamento de imagem foi lançada no mercado curitibano. Fiat Florença, A melhor Fiat da Cidade.

3º PROBLEMA – Reestruturação interna

Solução encontrada : Mudança de diretoria e criação de três departamentos

Aconteceu em 2003 a mudança na Diretoria comercial, seguida da criação de alguns departamentos para se estabelecer uma estrutura de funcionários que fossem compatíveis com a concorrência.

Foram criados então três departamentos, prospecção no qual os vendedores trabalham com clientes do banco de dados e atuam em eventos externos da concessionária, como feiras e

exposições ; venda direta, para atender apenas pessoas jurídicas, entre eles empresas, locadoras, taxistas etc. ; e o departamento de “call center” vinculado ao departamento de veículos, após o cliente sair da loja um grupo de funcionários entra em contato com o cliente fazendo uma pesquisa de satisfação e identificando o porque do não fechamento da negociação.

A seguir seguem os resultados obtidos

DEPARTAMENTO DE PROSPECÇÃO

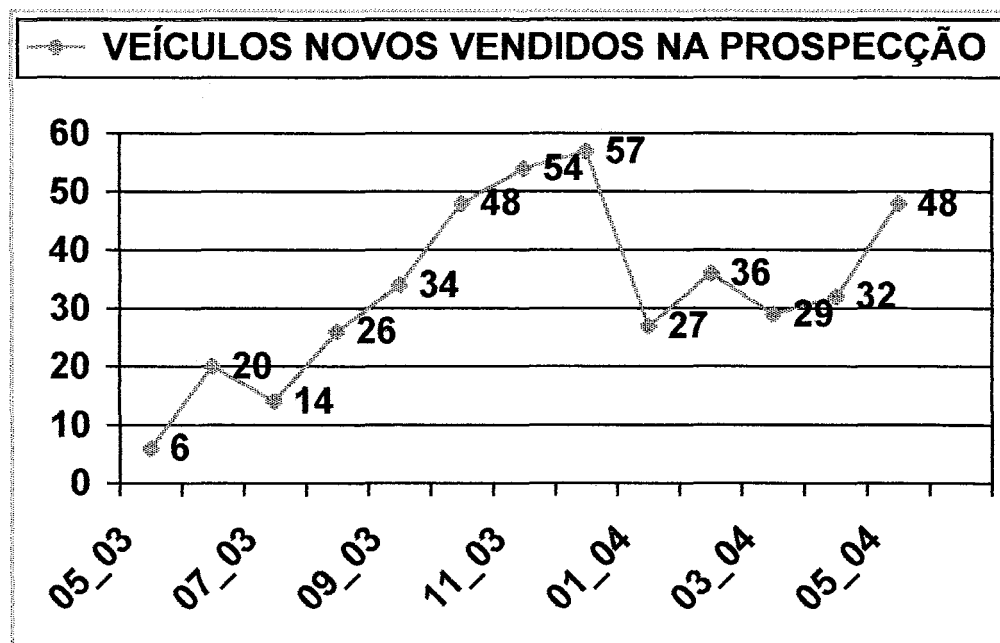
O departamento de prospecção foi criado em Março de 2003, sua estrutura contava com uma equipe de 10 vendedores e um supervisor, o custo para a criação e manutenção deste departamento foi de 15 mil reais ao mês.

Esta equipe foi criada porque os vendedores de showrom, não conseguiam abordar os clientes do banco de dados da concessionária, esta possuía neste momento um banco de 70 mil clientes, 5 mil ativos sendo que em média, 300 destes estavam em período estimado de recompra por mês.

A equipe de prospecção acrescentou vendas de veículos novos, chegando a atingir um quinto da venda de veículos vendidos em showrom.

Como podemos observar no gráfico abaixo:

Figura 7 – Veículos Novos Vendidos na Prospecção

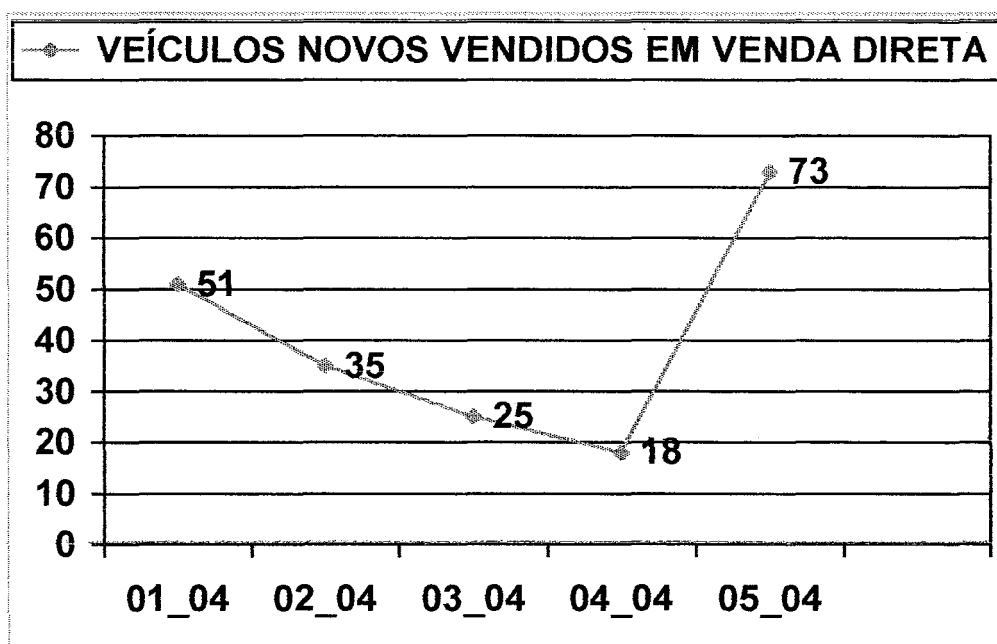


DEPARTAMENTO DE VENDAS DIRETAS

O departamento de vendas diretas foi criado no início do ano de 2003, para atender empresas, órgãos governamentais, diplomatas e outros clientes que pretendam adquirir veículos com adaptações especiais, comprando direto da fábrica, o cliente adquire veículos personalizados de acordo com a sua necessidade além de ter um desconto maior na negociação de veículos novos, para ser cliente de venda direta basta apenas que o veículo seja comprado em nome de uma empresa/CNPJ; não existe restrição ao número de veículos e frota que a empresa precisa possuir.

No entanto como havia apenas duas pessoas vinculadas a este departamento logo o mesmo começou a entrar em declínio pois a demanda era grande e estes vendedores não tinham como atendê-la, mau atendimento e desorganização eram os principais problemas identificados neste momento, então em 2004 foi criada a equipe de vendas diretas com um supervisor e 12 vendedores, o resultado positivo já foi identificado no primeiro mês de sua criação subindo de 18 vendas para 73 vendas, segue o gráfico de volume de vendas:

Figura 8 – Veículos Novos Vendidos em Venda Direta



DEPARTAMENTO DE CALL CENTER

O departamento de Call Center foi criado para assessorar os vendedores de veículos, esta equipe após os clientes visitarem a loja, faz uma pesquisa de satisfação, na qual o

principal objetivo é identificar o motivo pelo qual o cliente não fechou negócio. No entanto também são identificados, problemas de atendimento, de negociação (avaliação, preço, juros) e caso o cliente já tenha comprado um veículo é identificado onde este adquiriu, o motivo que levou ele a comprar em outro lugar e qual veículo adquirido. Segue exemplo de mapeamento de pesquisa realizada por este departamento:

Figura 9 – Comparação entre Procura e Reversão de venda

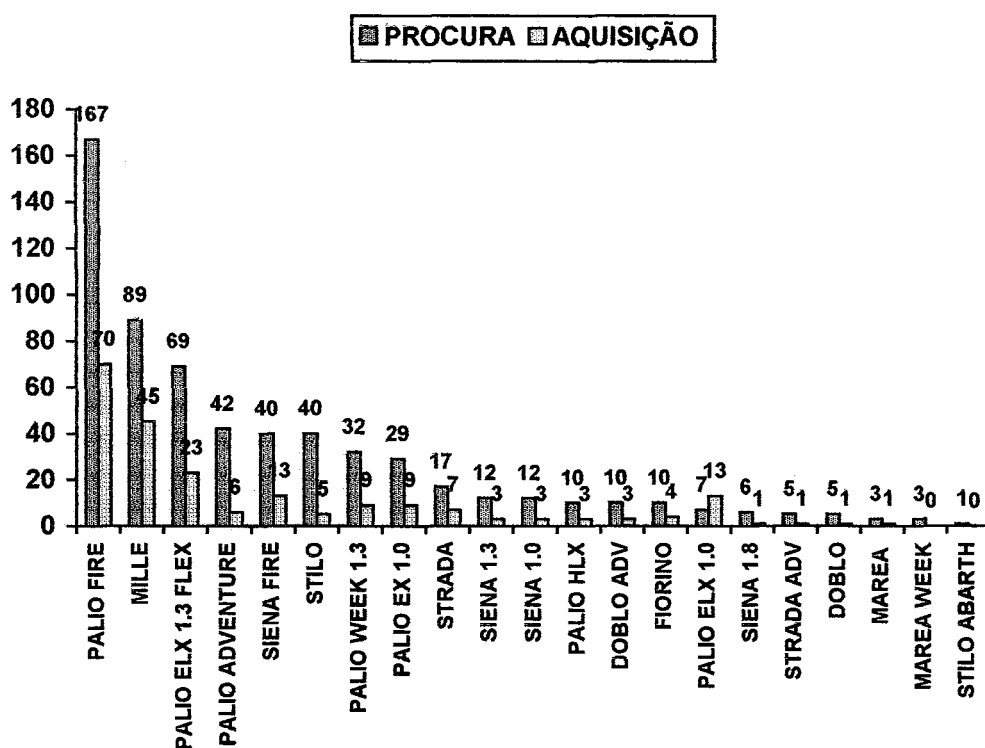
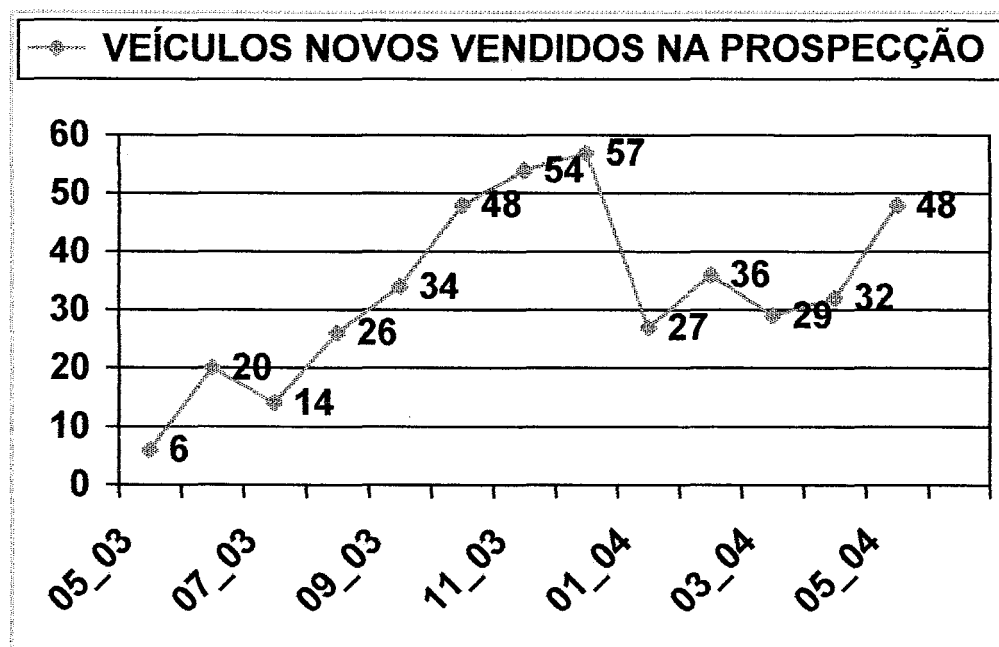


Figura 10 – Perda Imediata de Venda por Concessionária



Todas estas ações levaram a Florença a dobrar seu volume de vendas de veículos novos e conseqüentemente duplicar faturamento, conforme podemos observar no gráfico a seguir.

Figura 11 – Volume de Veículos Novos Vendidos 2002/2004

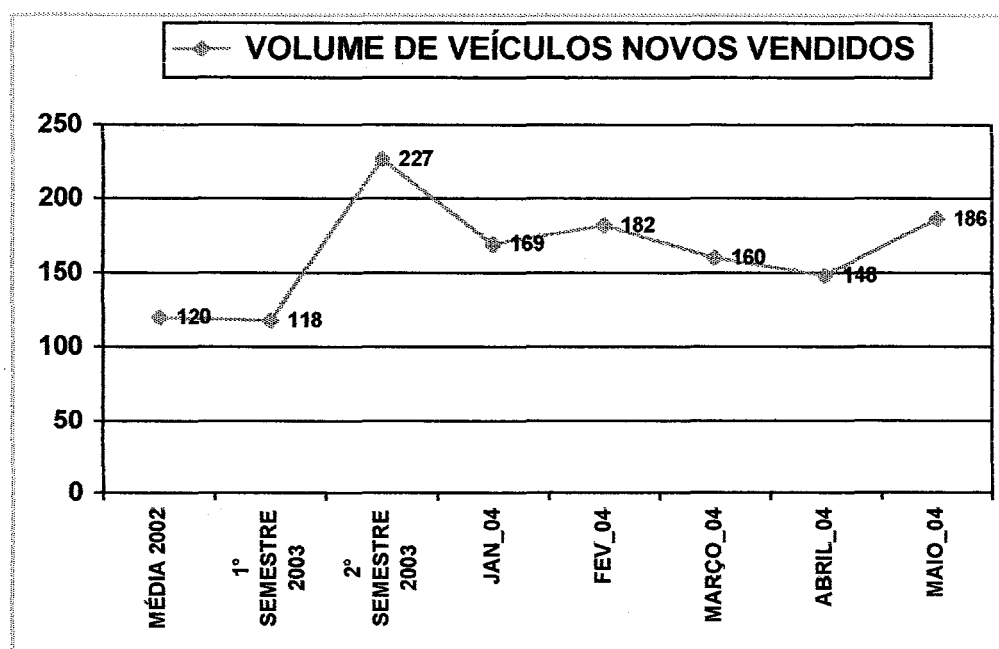
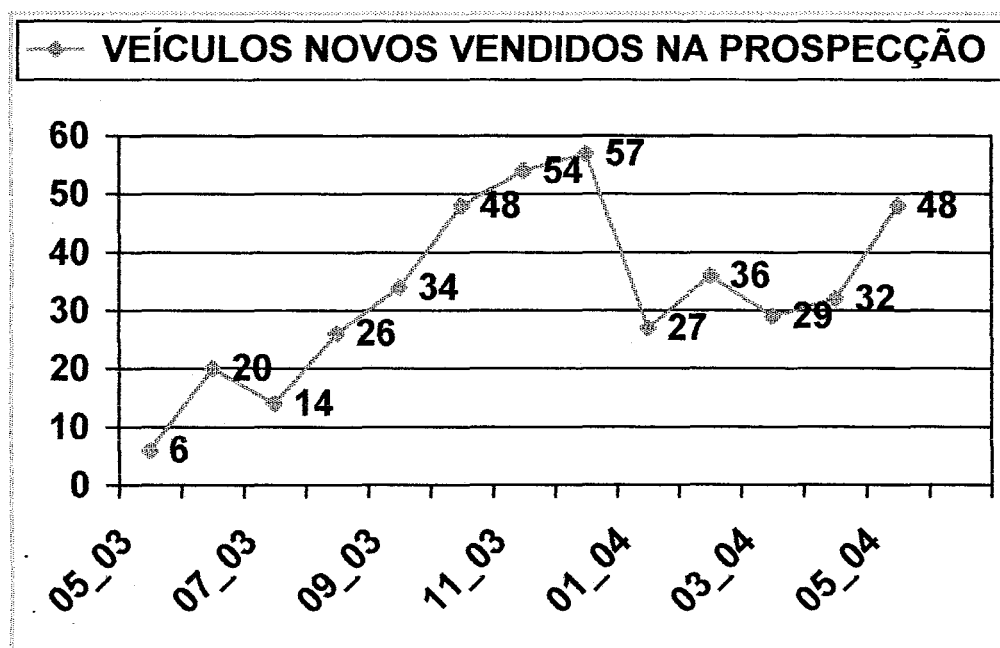


Figura 12 – Faturamento de Veículos Novos



6.2 PÓS-VENDAS

O Brasil tem hoje 17 marcas instaladas concorrendo entre si. A concessionária tem que ganhar na prestação de serviços, na oficina principalmente. Mas é preciso mudar os conceitos

Em um mundo competitivo onde o ritmo das mudanças é intenso e cada dia novas dificuldades e necessidades são geradas, aprender e inovar são palavras chave para se ter excelência em serviços. O Pós-vendas é a área de uma empresa onde a preocupação maior é a satisfação do cliente, a partir do momento que este adquiriu um produto na empresa. É o elo de ligação entre a empresa e seus clientes.

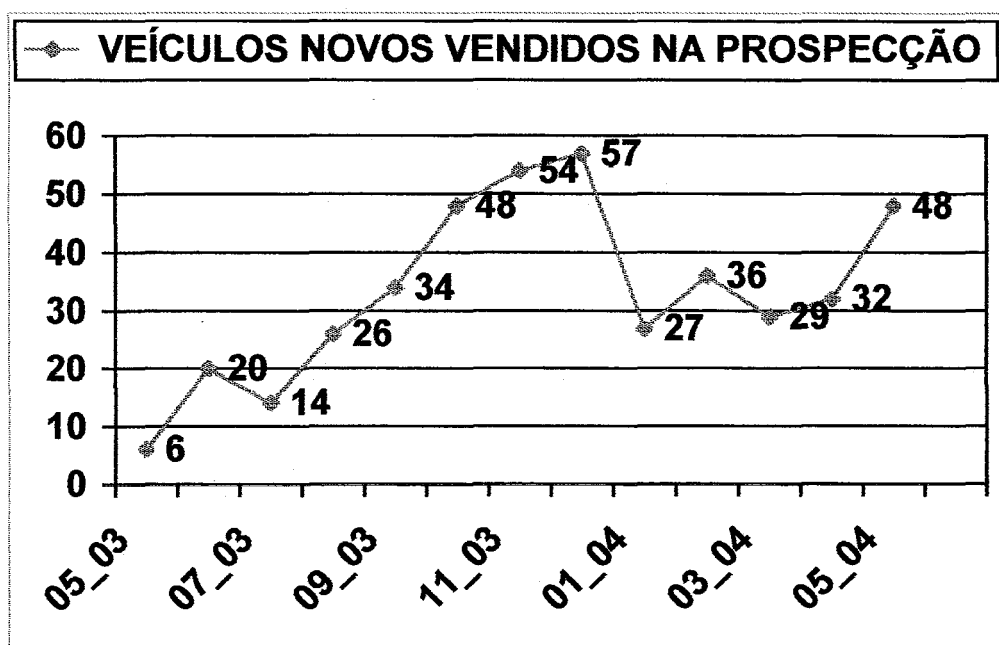
Quando você adquire um veículo é necessário se preocupar após a compra com a manutenção deste produto, e a Fiat Florença quer mostrar para seus clientes que também se preocupa com a satisfação do cliente perante os serviços realizados na concessionária,

desenvolvendo várias estratégias para abordar o seu cliente e satisfazê-lo a cada ida na concessionária. No pós-vendas o objetivo passa a ser a fidelização, pois um cliente satisfeito indica outros clientes.

O pós-vendas da concessionária Fiat Florença é dividido em três departamentos Oficina, Peças e Lataria. O departamento de peças também passou por uma reestruturação interna exemplificada a seguir.

O departamento de peças passou a trabalhar com duas equipes de vendas, a equipe de vendas do balcão para clientes finais e as televendas para um nicho de mercado específico como oficinas mecânicas e concessionárias Fiat fora do mercado de Curitiba. Além disto foi criada uma campanha de peças, Campanha Peça premiada Fiat Florença, na qual todos os clientes que compraram peças durante o ano de 2003, acumulam bônus e estes eram trocados por prêmios após quatro meses de campanha, hoje esta campanha se renova automaticamente, a cada término pois o cliente já espera a próxima campanha para participar. Com estas ações o faturamento de peças cresceu mesmo quando o mercado apresentava dificuldades, conforme gráfico a seguir:

Figura 13 – Faturamento de Peças



7. ANÁLISE DE CASO COMPARATIVA

A primeira parte do estudo foi apresentada algumas definições do marketing, sendo a mais utilizada de Philip Kotler (1996), considerado o "Papa do marketing", ele assume que para atingir as metas de uma organização é necessário determinar as necessidades e desejos do consumidor a fim de oferecer a ele satisfações desejadas mais eficazmente que os concorrentes. Para este autor, marketing é um conjunto de técnicas que tem por objetivo aprimorar o processo de troca e melhorar o desempenho da organização em termos de resultado, através da satisfação das necessidades e desejos das pessoas envolvidas no processo de troca, logo a Concessionária Florença Veículos tem utilizado este conjunto de técnicas para organizar seus departamentos de publicidade, promoção, vendas, crm, call center, com o objetivo de ser a melhor concessionária Fiat de Curitiba e a mais reestruturada internamente para atender aos novos consumidores, frente as mudanças de hábitos de consumo que estes consumidores estão sofrendo ao longo do tempo.

Com esta reestruturação, a concessionária Fiat Florença conseguiu identificar as necessidades imediatas do cliente, por exemplo, no departamento de call center é identificado que o cliente João da Silva, foi atendido pelo vendedor Fernando Ribas, as 10:00 da manhã e que este consumidor ficou insatisfeito com a maneira do vendedor conduzir a negociação, o cliente ficou insatisfeito porque esperava que o vendedor oferecesse algumas cortesias como friso, tapete, pois o cliente João já havia estado em outras concessionárias, não havia gostado do atendimento de outros vendedores, porém tinha recebido mais vantagens de negociação. Esta informação é passada imediatamente para a gerência de vendas, o gerente liga para este cliente e reinicia a negociação.

Na segunda parte do estudo é apresentada a importância da qualidade em serviços para conquistar e fidelizar um cliente, Segundo Jan Carlson em seu livro: A Hora da Verdade, (1994 pg.66) existem três características importantes que fazem parte de todas as empresas excelentes em atendimento, esses três pontos-chave formam o triângulo do serviço:

1. Uma visão, ou estratégia de serviço.
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente.
3. Sistemas voltados para o cliente.

O triângulo do serviço é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar juntos, para que se mantenha um nível mínimo de qualidade do serviço.

Uma estratégia bem concebida para o serviço. As organizações de sucesso têm desenvolvido uma idéia unificadora para o serviço que prestam. Esse conceito de estratégia de serviço orienta toda a comunidade da empresa no sentido de atender as verdadeiras prioridades do cliente. Essa estratégia acaba se tornando uma missão da empresa e transforma-se num brado de união entre os funcionários e no núcleo da mensagem transmitida ao cliente.

A Concessionária Florença Veículos elaborou uma sólida e clara estratégia de posicionamento comercializar veículos, peças e serviços, superando as expectativas do cliente em relação a atendimento e bom negócio, gerando lucro para a empresa através da diferenciação pela qualidade no atendimento e a qualidade dos serviços prestados a seus clientes em oficina e funilaria. Porque no segmento de serviços em concessionária, as receitas estão sendo perdidas em decorrência de um serviço deficiente. Neste aspecto como o mercado de serviços em Curitiba nas concessionárias apresenta muitas deficiências, cumprir exatamente o prazo de entrega, não cobrar nada além do que foi apresentado no orçamento, realizar pesquisas para saber se o serviço ficou de acordo com o que o cliente esperava, são os

aspectos mais importantes que levaram a concessionária Florença a se destacar no mercado de Curitiba.

8. CONCLUSÃO

O mercado de automóveis curitibano é altamente instável. São concessionárias que fecham as portas como Dipave, Olsen, Autovesa e outras que ampliam sua área de atuação como Ford Center (Grupo Barigui) e Metrosul. No entanto, para se manter competitivo neste segmento é necessário estar atento às mudanças mercadológicas, e não se prender a antigas tradições. Hoje atendimento, qualidade na prestação de serviços, transparência na negociação são características e obrigações que as empresas devem possuir para fidelizar clientes, a imagem percebida pelos já clientes da empresa e pelo público comprador novos clientes, determina se esta empresa vai ser vencedora ou não.

A Fiat Florença está atenta a estas mudanças, logo, a entrada da nova concessionária Fiat em Curitiba não afetou a sua participação de mercado pois a Barigui que possuía 69% do mercado passou a deter de 61%, a Florença que possuía 31% manteve-se em 31% e a Super nova concessionária deteve 8% no início de sua atuação, mês de Maio de 2004. É muito cedo para afirmar que estas posições irão permanecer, porém pode-se perceber os objetivos conquistados pela atual gestão através da mudança da estratégia de marketing adotada pela empresa Fiat Florença.

9. BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl, Revolução nos Serviços. 2. ed. Pioneira, São Paulo, 1992.
- BETTGER, Frank. Do Fracasso ao Sucesso na Arte de Vender. 23. Ed. IBRASA, São Paulo, 1991.
- BOLWIJN & KUMPLE. Manufacturing in the 1990s – Productivity, flexibility and innovation long planning v. 23, nº4, 1990.
- CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. 11. Ed COP, Rio de Janeiro, 1994.
- CONTADOR, C.R. Modelo para aumentar a competitividade industrial. Ed. Edgar Bluscher, 1996.
- CORRÊA, Robert o. Planejamento de Propaganda. 5. Ed. Global, São Paulo, 1995.
- DAY, George S. Estratégia voltada para o Mercado. Record, Rio de Janeiro, 1990.
- DENTON, D. Keith. Qualidade em Serviços. Makron: McGraw-Hill, São Paulo, 1990.
- GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Campus, Rio de Janeiro, 1995.
- HAX, Arnoldo; MAJLUF, Nicolas. Strategic Management: An Intractive perspective. Ed. Pretince Hill, 1984.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Princípio de marketing. 5. Ed. Prentice Hall, Rio de Janeiro, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4. ed. Atlas, São Paulo, 1995.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 11.ed. Atlas, São Paulo, 1995.
- LU, M. H.; MADU, C.N., KUEI, C., WINOKUR, D. Integrating QFD, AHD and Benchmarking in Strategic Marketing. Journal of Business & Industrial Marketing, vol 9, nº1, 1994.
- LEVITT, Theodore. A imaginação de Marketing. Atlas, São Paulo, 1985.
- LEVITT, Theodore. After the sale is over, Type Harvard Business Review Article, nº 83511/ 7p, sep 1983.
- LOBOS, Julio. Qualidade em serviços, encantando o Cliente. Pg 69. São Paulo, J. Lobos, 1993.

MARTINS, R.A; SACOMANO, J.B. Integração, flexibilidade e qualidade: os caminhos para um novo paradigma produtivo. Gestão & Produção, v.1, nº2, 1994.

MCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Júnior. Marketing Essencial uma abordagem gerencial e global. Ed.1, São Paulo, Atlas, 1997.

MELHORAMENTOS. Minidicionário da língua portuguesa, ed.1, São Paulo, 1992.

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1998.

MOREIRA J.C.T.; PASQUALE P.P.; RUBNER A. G. Dicionário de termos de marketing. São Paulo, Atlas, 1996.

NAVER, J.C.; SLATER S.F. The effect of market orientation on business profitability, Journal of marketing, vol 54, nº 4, October 1990.

NAVER, J.C.; SLATER S.F. Product – Market strategy and performance: an analysis of the Miles & Snow strategy Types European, Journal of marketing, vol 27, nº10, 1993.

POTER, Michael. Vantagem Competitiva. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1989.

RAPP, Stan; COLLINS, Jom. Maximarketing, São Paulo, McGraw, 1988

RICHERS, Raimar. Surfando as ondas do Mercado. São Paulo, R.R. & C.A., 1996.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 25ª. Ed., rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2004.

SEWEL, Carl, BROWN, Paul B. Clientes para Sempre. Harbra, São Paulo, 1993.

SHAW, Robert & STONE, Merlin. Marketing com Banco de Dados. Atlas, São Paulo, 1993.

SLACK, N. et al. Administração da produção, São Paulo, Atlas, 1997.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento: after marketing. São Paulo. Harbra, 1993.

WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, Kim B. revolutionizing Product Development: quantum leaps in speed, efficiency and quality. New York: The Free Press, 1992.

Revista de marketing, Abril 1998, pg.26

Revista Meio e Mensagem 14 de Março de 2005

Jornal Estado de São Paulo, 4 de Agosto de 2000